



Instituto Superior
de Ciências Sociais e Políticas
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

Impactos da crise socioeconómica de 2008-2015 nos sistemas compensatórios nacionais: O caso das PME

Autor: Ana Rita Ferreira Ribeiro

Orientadora: Professora Dr^a Helena Águeda Marujo

Co-orientadora: Professora Dr^a Patrícia Jardim da Palma

Dissertação para obtenção de grau de Mestre
em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Lisboa
2016

VALORIZAMOS PESSOAS



**Instituto Superior
de Ciências Sociais e Políticas**
UNIVERSIDADE DE LISBOA

Impactos da crise socioeconómica de 2008-2015 nos sistemas compensatórios nacionais: O caso das PME

Trabalho Final de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientação:

Professora Helena Águeda Marujo

Co-orientação:

Professora Patrícia Jardim da Palma

Autor:

Ana Rita Ferreira Ribeiro

Lisboa, 2016

VALORIZAMOS PESSOAS^{II}

WWW.ISCSP.ULISBOA.PT



Agradecimentos

Os seguintes agradecimentos são direccionados a todas as pessoas que ajudaram à concretização desta etapa da minha vida académica.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à minha orientadora, a Professora Helena Marujo, e à minha co-orientadora, a Professora Patrícia Palma, pela disponibilidade e apoio na concretização deste trabalho.

Agradeço igualmente às empresas que participaram no estudo e que tornaram possível a concretização desta análise, pela disponibilidade demonstrada.

Obrigada a todos os amigos por ajudarem, de certo forma, à concretização desta tese, através de apoio incondicional. Tal como à turma de Mestrado, pelo apoio partilhado durante a concretização do mesmo.

Obrigada à minha mãe e aos meus avós pelo apoio incondicional e por tudo. Todo o apoio e compreensão foram essenciais nos momentos mais difíceis da concretização desta etapa.

Resumo: No presente estudo pretende compreender-se o impacto da crise socioeconómica, delimitada ao período entre 2008 a 2015, nos sistemas compensatórios, analisando Pequenas e Médias Empresas nacionais. Sendo o mundo organizacional em Portugal essencialmente constituído por PME e, sendo a crise um tema tão presente e debatido na nossa sociedade, pareceu-nos fundamental estudar este tema, especialmente após a estagnação ou diminuição dos salários praticados.

Para alcançar este objectivo foram estudadas 8 organizações através da lista de PME de Excelência de 2015. Utilizando uma metodologia de entrevistas para a recolha de dados e a Grounded Theory para a sua análise, foi possível compreender o tipo de compensações praticadas e a sua influência, de acordo com a percepção dos 8 participantes, tal como o impacto da crise e as medidas tomadas pelas empresas durante este período. Foi também possível compreender qual o impacto da contracção económica e social nos sistemas compensatórios nacionais.

Com este estudo foi possível compreender que as compensações e benefícios utilizados pelas organizações são definidos e concretizados tendo em conta a avaliação de desempenho, prémios de produtividade, participação nos lucros e necessidades individuais. Estas compensações e benefícios são aplicados através de actualizações regulares e valorização das necessidades de cada colaborador, o que influencia a produtividade e motivação, a atracção e a retenção. No que concerne ao impacto da crise nas Pequenas e Médias Empresas teve influência nas organizações e nas pessoas. Nas empresas através da diminuição do lucro, mas também do crescimento da organização. No que concerne ao impacto da crise nas pessoas, o mesmo sentiu-se através da fomentação do espírito de equipa e da diminuição do número de colaboradores. Para atenuar os aspectos negativos da crise, as organizações tomaram medidas no sentido de apostar no crescimento da empresa, motivar os colaboradores e reduzir os custos.

Palavras-chave: Compensações, crise, PME, retenção, atracção, motivação, produtividade



Abstract: The present study pretend to understand the social and economic crises impact, from 2008 to 2015, on compensatory systems having in consideration the small and medium-sized enterprise. Once that the organizational context in Portugal is mainly constitute by SME, and being the crises a so actual and discussed subject of our society, it come to us how crucial is the study of this question, even more after stagnation and decreasing of paid salaries.

Having this goal in mind were study 8 organizations through the 2015 Excellent list of SME. The data collection was done by interview methodology and for their interpretation was used the Grounded Theory. This way was possible to understand the kind of compensations used and its influence, according the perception of the 8 interveners, as well as the crises impact and the corresponding measures used by the companies during the mentioned period. It was also possible to comprehend the impact of economic and social contraction on the national compensatory systems.

At last was possible to conclude that the compensations and benefits used by the corporations are defined and implemented according the performance evaluation, productivity bonuses, profit sharing and individual needs. This compensations and benefits are applied through regulars actualizations and needs valorization of each employee what influences the productivity and motivation as well as attraction and retention. Regarding the crises impact on SME is possible to conclude that influenced the companies and the people involved. From the companies perspective resulted on profits decreasing leading to increase of internal organization. Concerning the impact of crises on people, is true that cultivated the team spirit at the same time that contributes for the reducing of number of employees. To attenuate the negative crises impact the organizations elected measures to promote the company grows as well as to motivate the employee at the same time that reduce the cost.

Key-words: Compensation, benefits, crises, SCE, retention, attraction, motivation, productivity



Índice:

Agradecimentos	III
Resumo	IV
Abstract.....	V
Introdução	7
Capítulo II – Fundamentação Teórica	10
Compensações.....	10
Compensações nas Pequenas e Médias Empresas	14
As compensações, a crise e as PME.....	16
Desenho do Estudo	20
Caracterização dos Casos e dos Participantes	20
Técnicas de Recolha de Dados.....	24
Técnicas de Análise de Dados.....	27
Capítulo IV – Análise e Discussão de Resultados.....	27
Conclusões.....	46
Principais Conclusões	46
Limitações do Estudo.....	49
Estudos Futuros.....	50
Implicações para a Teoria, a Metodologia e a Prática de Gestão de Recursos Humanos.....	50
Referências Bibliográficas.....	53
Anexos	57



Índice Tabelas:

Tabela 1 – Tipologias das PME.....	15
Tabela 2 – Caracterização das 8 organizações estudados e dos entrevistado.....	21
Tabela 3 – Guião de Entrevista e fundamentação teórica das questões	26
Tabela 4 – Formas de atribuição de compensações após o alcance de objectivos	30
Tabela 5 – Atribuição de Compensações e benefícios individuais	32
Tabela 6 – Influência dos benefícios na produtividade, motivação, atracção e retenção	34
Tabela 7 – Impacto da crise nas organizações.....	36
Tabela 8 – Medidas para contornar o impacto da crise	38
Tabela 9 – Papel das compensações na superação dos problemas inerentes da crise	39

Índice de Figuras:

Ilustração 1 – Modelo explicativo	43
-----------------------------------------	----

Introdução

A emergência e evolução da crise socioeconómica que se abateu em Portugal e grande parte do mundo influenciou o número de empregos, o que acarretou implicações para as atitudes e comportamentos relacionados com o trabalho (Akoto, Mosley, Assad, Perkins, Thiagarajan & Stammerjohan, 2014).

O ambiente de crise, com elevada percentagem de desemprego e oportunidades de emprego limitadas, poderá levar a uma maior retenção dos indivíduos nas organizações onde trabalham e menor intenção de saída, devido à instabilidade e receio dos mesmos de não conseguirem encontrar outro emprego. Contudo, é fundamental que os gestores compreendam que, embora os colaboradores não abandonem a organização, tal não significa que os mesmos estejam satisfeitos e que quando a economia melhorar não procurem outro emprego (Buchan, 2008; Akoto *et al.*, 2014).

As compensações são essenciais para um bom desempenho, motivação dos trabalhadores, implementação de estratégias organizacionais positivas e para a diminuição da rotatividade nas organizações, ou seja, para um aumento da retenção (Gomez-Mejia, 1992; Finkelstein & Hambrick, 1989; Allen, Bryant & Vardaman, 2010).

Com o agravamento das condições laborais e salariais, desencadeadas com a crise económica e financeira de 2008 em Portugal, onde se verificou uma diminuição ou estagnação dos salários e uma redução dos benefícios fiscais das famílias, em especial no que toca à saúde e educação (Mota *et al.*, 2010), torna-se evidente a importância das compensações nas organizações, como forma de atracção, motivação e retenção dos trabalhadores (Bilhim, 2009).

A importância deste tema tem vindo a crescer nos estudos da gestão de pessoas e do comportamento organizacional (Ding, Akhtar & L. Ge, 2011), sendo, contudo, ainda escassos os estudos nacionais sobre o tema. Sendo possível identificar, por exemplo, estudos sobre o impacto da crise no contrato psicológico dos trabalhadores portugueses (Brandão, 2013), o efeito da crise na economia Portuguesa (Mota *et al.*, 2010) e nas PME em Portugal (Fonseca, 2011). Por estas razões esta investigação pretende contribuir para a colmatação desta lacuna.



Assim sendo, serão analisados os sistemas compensatórios, nomeadamente tentando explorar e compreender de que modo a actual crise socioeconómica e, consequente escassez de recursos, influenciou as práticas compensatórias nacionais.

Neste estudo pretendemos essencialmente perceber como têm as Pequenas e Médias Empresas nacionais encontrado soluções e mudanças positivas para atrair, reter e motivar os trabalhadores.

Como menciona Baron (2003) a Gestão de Recursos Humanos beneficiará bastante em avaliar os processos de recursos humanos com base em pequenas empresas, uma vez que grande parte das bases teóricas existentes são focadas em empresas de grandes dimensões.

O facto de a maioria dos estudos serem centrados em multinacionais e existir muito pouca base teórica sobre Pequenas e Médias Empresas (PME) foi, portanto, outro objectivo relevante deste estudo, uma vez que as PME em Portugal concerniam, em 2014, 99.9% do número total de empresas a laborar no nosso país, o que representava 59.3% do volume de negócios e 80% das pessoas empregadas (INE, 2015).

Assim, tendo as PME um impacto preponderante na economia portuguesa, é essencial que em contexto de crise sejam tidas em conta medidas para a superação dos obstáculos existentes.

Neste contexto, irá abordar-se qual o impacto que a actual crise teve nos sistemas compensatórios nacionais, em especial em Pequenas e Médias Empresas (PME), formulando-se, assim, a seguinte questão de partida: *De que modo a crise económica e financeira que atingiu Portugal entre 2008 e 2015 influenciou os sistemas compensatórios nacionais, em particular das PME?*

O período de estudo foi delimitado ao período 2008 e 2015, por 2008 ser considerado o ano do início da crise socioeconómica (Mota *et al.*, 2010; Lains, 2012; Lourenço *et al.*, 2009). Segundo Mota e colaboradores (2010) o ano de 2008 foi o ano em que a crise mais se revelou e sentiu, devido ao endividamento das famílias, que neste ano era de 105% do PIB, bem como a um aumento do risco de pobreza devido aos empregos precários (Mota *et al.*, 2010).

O Objectivo principal da presente investigação consiste assim em explorar de que modo a actual conjuntura influenciou os sistemas de compensações nas PME portuguesas, sobretudo do ponto de vista das suas práticas.



O estudo tem como objectivos como objectivos secundários analisar como a concepção e as práticas das compensações se alteraram com a crise económica; explorar quais as formas adoptadas pelas empresas nas práticas compensatórias para subsistir à crise; e, por último, contribuir para a reflexão sobre um modelo de políticas de desenvolvimento de recursos humanos que influencie positivamente os sistemas de compensação, em momentos de mudanças desafiadoras, como é o caso de uma crise socioeconómica.

Neste estudo é possível encontrar 3 principais secções: uma primeira que apresenta a revisão da literatura; uma segunda onde é realizada a descrição e análise das 8 entrevistas realizadas; e uma terceira com as conclusões do estudo.

Na primeira parte encontra-se a revisão da literatura, com as principais temáticas a estudar. São analisados os conceitos, as principais referências teóricas e estudos efectuados com a temática das compensações, Pequenas e Médias empresas em Portugal, a crise no contexto português e, por fim, o efeito da crise em Portugal e nas Pequenas e Médias Empresas.

Na segunda parte é realizada a descrição e análise das 8 entrevistas realizadas, tendo como base a metodologia Grounded Theory. Nesta secção são analisados os dados recolhidos e são criadas categorias e sub-categorias. Após esta fase, e analisando as categorias obtidas, foi criado um modelo explicativo da temática em estudo, e de acordo com os dados recolhidos.

Na terceira parte deste trabalho serão apresentadas as principais conclusões do estudo, a implicação das mesmas para a investigação em relação ao efeito da crise socioeconómica nos sistemas compensatórios nacionais, mais especificamente para as Pequenas e Médias Empresas, uma indicação para estudos futuros sobre o tema, e implicações práticas para a Gestão de Pessoas.

Capítulo II – Fundamentação Teórica

Compensações

Numa sociedade onde a competitividade é uma realidade, as empresas necessitam de se diferenciar das restantes. Esta diferenciação poderá ser conseguida através do investimento em tecnologias, em novas formas de negócio, mas também através da contratação de indivíduos com competências diferenciadoras (Prahalad & Hamel, 1990; Ghoshal, 1987).

As organizações devem, deste modo, atrair indivíduos com o perfil necessário, motivando-os a exercer o comportamento laboral adequado, e criando uma cultura e estrutura favorecedora da eficácia, eficiência, produtividade e imagem da organização (Bilhim, 2009).

Actualmente, a principal preocupação das organizações centra-se na retenção dos trabalhadores, algo conseguido através da criação e manutenção de uma relação laboral, onde exista uma conexão entre os interesses do indivíduo e da organização (Bilhim, 2009).

Para conseguirem reter os indivíduos, as organizações têm de conter uma política de remuneração atractiva, algo reforçado por Schein (1996), que distingue carreira interna e carreira externa, sendo que a primeira envolve o sentido subjectivo da profissão para o indivíduo, enquanto a carreira externa se refere aos papéis que o indivíduo ocupa na organização, sendo esta última verificada pela remuneração, promoções e estatuto profissional, que são considerados marcos de sucesso profissional.

Os valores nominais do salário são rígidos por razões económicas, mas também legais, sendo Portugal um dos países onde existe legislação específica que leva à existência desta rigidez (Duarte, 2008).

Os rendimentos mais baixos encontram-se associados a empregos mais instáveis, devido à tentativa dos indivíduos encontrarem empregos onde ganhem maiores salários, mas também por existir uma maior quantidade de trabalhos com salários mais baixos (Centeno, Machado & Novo, 2007).

O salário é um custo fixo para as organizações e as mesmas não podem garantir que as vendas e lucros aumentem para valores superiores aos salários, pelo que não podem conter aumentos salariais fixos por ano. Desta forma, compensam tal situação com bónus, que têm o

intuito de recompensar o desempenho dos indivíduos e o consequente sucesso da organização (Cardon & Stevens, 2004).

De modo a compreender de forma clara o conceito de compensação é essencial distinguir os sistemas remuneratórios, que se dividem em remunerações, compensações e recompensas. Os sistemas remuneratórios abrangem três aspectos: as remunerações, que abrangem as compensações e recompensas; as compensações, que são somente monetárias, ou seja, extrínsecas (por exemplo, a organização facultar incentivos aos seus trabalhadores, como um automóvel para se deslocar ou ter um telemóvel, se o seu trabalho assim o exigir); e, por último, as recompensas, que contêm um conjunto de contrapartidas materiais e não materiais que os indivíduos recebem devido à qualidade do serviço prestado e da sua identificação com a cultura e estratégia da organização (Bilhim, 2009).

Por sua vez, as compensações incluem três componentes fundamentais: a compensação fixa, a compensação variável e a compensação indirecta. A compensação fixa são o salário e os subsídios; a compensação variável, ou seja, os incentivos, como comissões ou bónus anuais, que têm o intuito de recompensar os trabalhadores pela qualidade do desempenho prestado individualmente, em grupo ou no departamento onde se insere; e a compensação através dos benefícios ou compensações indirectas, como a atribuição de uma viatura, telemóvel, cheques-educação, planos de reforma, *stock options*, creches nas organizações, ginásios, seguros de saúde e de vida, contractos de serviços de apoio às famílias, entre outros exemplos (Bilhim, 2009).

Algumas destas formas de benefícios são mais tradicionais e mais utilizadas pelas organizações laborais, como seguros de vida, bónus conferidos após a superação de metas e objectivos pré-estabelecidos. Estes benefícios poderão ser também incentivos a longo prazo, como é o exemplo das *stock options*, um programa que permite a compra de acções da empresa; planos de sobrevivência, de modo a salvaguardar que, com a possível morte do indivíduo, o dinheiro que o mesmo arrecadou no seu plano de reforma não será perdido e, por último, programas de solidariedade, que tem como objectivo a doação de uma determinada quantia a uma instituição de solidariedade (Bucklin & Dickinson, 2001; Meyer & Richey, 1990).

Contudo, outros tipos de compensações têm vindo a emergir em resposta a novas motivações e necessidades dos trabalhadores ou a novas fragilidades do estado do bem-estar, como por exemplo os planos de reforma, especialmente relevantes em Portugal neste

momento de falência da resposta social do Estado. Estes aspectos permitem compensar e motivar os indivíduos, e, em consequência, aumentar a produtividade, a qualidade do desempenho, a emergência de novas ideias de negócio, o que leva ao crescimento da empresa e do respectivo lucro (Igalens & Roussel, 1999; Bucklin & Dickinson, 2001; Meyer & Richey, 1990).

Para ser possível a gestão das compensações a longo prazo, como as *stock options* e os planos de reforma, é fundamental que as mesmas sejam suficientemente longas para reter os trabalhadores durante um período de tempo razoável, mas também relativamente curtas para manter a motivação dos mesmos (Allen & Bryant, 2012). Sendo que estas compensações são fundamentais para contornar o problema da rotatividade dos trabalhadores (Heneman, 2007).

O tipo de compensação que as pessoas preferem encontra-se dependente das circunstâncias familiares e financeiras, ou uma mudança na valorização das acções, no caso das *stock options* (Finkelstein & Hambrick, 1989).

No que concerne aos benefícios, os mesmos têm o objectivo de satisfazer as necessidades sociais individuais e familiares dos trabalhadores, podendo abranger todos os indivíduos da organização, mas outros poderão incidir somente sobre certas categorias profissionais ou chefias. Os benefícios têm intuito de proteger o indivíduo contra doença, acidentes de trabalho, desemprego, velhice e morte, podendo englobar igualmente creches para os filhos e cantinas, como reforçado anteriormente (Bilhim, 2009).

Os benefícios podem igualmente ser não monetários, tangíveis ou imateriais, ou seja, algo oferecido ao trabalhador com o intuito de aumentar a sua motivação e satisfação no local de trabalho, como, por exemplo, uma caneca ou caneta com o logotipo da empresa, um jantar com a equipa de trabalho, podendo ser igualmente um acto público de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, como é por exemplo a eleição do empregado do mês (Dzuranin & Stuart, 2012).

Finkelstein e Hambrick (1989) defenderam, deste modo, que as compensações têm um papel preponderante na motivação e na implementação de estratégias organizacionais por parte dos gestores de topo.

Por sua vez, Gomez-Mejia (1992) constatou que as condições tecnológicas, as estruturas organizacionais e as características das empresas requerem diferentes políticas e práticas

remuneratórias, que são igualmente dependentes do contexto organizacional, pelo que o efeito das compensações será afectado por estas condições. O autor compreendeu igualmente que o desempenho da empresa é influenciado negativamente quando as políticas remuneratórias não são desenhadas tendo em conta o ambiente, estratégias e características organizacionais (Gomez-Mejia, 1992).

Gomez-Mejia (1992) compreendeu igualmente que o desempenho organizacional se encontra fortemente relacionado com as estratégias organizacionais e de compensação. Algo reforçado por Finkelstein e Hambrick (1989), que compreenderam que o desempenho organizacional se encontra mais fortemente relacionado com os bónus, do que com o salário.

As compensações individuais são idealizadas de modo a que os prémios monetários sejam facultados quando o indivíduo atinge determinado objectivo. Nos planos compensatórios, determinado comportamento tende a ser realizado com maior frequência quando o pagamento se encontra relacionado com o desempenho do grupo, comparativamente a se tiver relacionado com a remuneração horária (Honeywell-Johnson & Dickinson, 1999).

Uma das funções mais importantes das compensações centra-se na redução da rotatividade dos trabalhadores. Além dos custos financeiros e do tempo associados à rotatividade dos empregados, a mesma leva igualmente a uma perda de produtividade, até se encontrarem novos colaboradores, e perda da memória organizacional. Tendo em conta estes aspectos é, assim, essencial que as empresas se preocupem mais com a retenção dos seus trabalhadores e efectivamente, cada vez mais, tal é uma preocupação, especialmente quando se trata de funcionários com características diferenciadoras ou com um óptimo desempenho (Allen, Bryant & Vardaman, 2010).

Contudo, embora as compensações sejam uma forma de retenção dos indivíduos é importante ter em mente que a estrutura das compensações é fundamental, ou seja, a dispersão das mesmas entre os níveis da organização tem de ser distribuída de forma equitativa. Assim, quando se realiza um plano de compensações é importante compreender a importância que a dispersão salarial tem sobre a moral dos empregados, comunicar quais foram as normas e procedimentos utilizados para decidir as formas de pagamento e distribuir as compensações e benefícios de forma justa (Allen & Bryant, 2012).

O objectivo primordial dos sistemas compensatórios é, deste modo, efectivamente aumentar a satisfação no trabalho, a produtividade e o sucesso organizacional (Bilhim, 2009).

As compensações e os benefícios contêm igualmente um papel fundamental no traçar da estratégia organizacional e do seu sucesso no mercado (Shenenberg & Smith, 1999) e uma vez que os indivíduos criam expectativas relativamente ao sistema implementado, são criados contractos psicológicos difíceis de serem alterados (Gomez-Mejia, 1992).

Quando as compensações são implementadas sobre o comportamento do grupo, existe uma certa competição, o que não é positivo, embora exija que os indivíduos tenham noção das relações de desempenho dos demais, o que os leva a esforçarem-se de forma mais notória. Apesar de os incentivos individuais poderem aumentar a produtividade, tal facto não assegura necessariamente o sucesso organizacional (Dixon, Hayes & Stack, 2003).

Dustin e Belasen (2013) desenvolveram um estudo numa empresa da área das vendas que, por motivos de diminuição das condições competitivas do mercado, teve de diminuir o salário oferecido aos seus colaboradores. O plano remuneratório passou, portanto, de 70% destinado ao salário e 30% às comissões para 60% de salário e 40% de comissão. Este estudo aplicado a 292 indivíduos, que foi efectuado numa altura de crescimento económico, demonstrou que a diminuição no salário não afectou o desempenho, mas estimulou os colaboradores a venderem mais, com o intuito de manter o mesmo valor remuneratório que recebiam antes desta alteração (Dustin & Belasen, 2013)

Segundo Dzurainin e Stuart (2012) os incentivos monetários podem conspurcar o desempenho e os incentivos não monetários podem atenuar esse aspecto, melhorando a atractividade das empresas. Mansbach (2006) defendia igualmente que os benefícios não monetários e personalizados permitiam criar uma oportunidade de progressão de carreira e de desenvolvimento dentro da organização.

Também segundo Saks, Wiesner e Summer (1996) as reacções dos indivíduos a futuros empregos são afectadas pelas políticas de compensação oferecidas, sendo menos atractivas as empresas que contêm uma pequena percentagem da remuneração total, destinada às compensações.

Compensações nas Pequenas e Médias Empresas:

As micro, pequenas e médias empresas (PME) correspondem a cerca de 20 milhões de empresas na Europa, sendo todas as empresas que contenham menos de 250 pessoas, cujo



volume de negócios compreenda até 50 milhões de euros por ano ou que o balanço total anual não seja superior a 43 milhões de euros. No que se refere às pequenas empresas, as mesmas contêm menos de 50 pessoas e têm de conter um volume de negócios anual ou balanço total anual que não exceda os 10 milhões de euros. As microempresas, por sua vez, são definidas como tendo menos de 10 trabalhadores e um volume de negócios anual ou balanço total anual que não seja superior a 2 milhões de euros (Comissão Europeia, 2003/361/CE¹).

Tipologia Empresa	Nº de Funcionários	Volume de Negócios / Balanço Total Anual
Microempresas	<10	< 2 milhões de euros
Pequenas empresas	<50	<10 milhões de euros
Médias Empresas	<250	Até 50 milhões de euros

Fonte: Adaptado de Comissão Europeia - 2003/361/CE

Tabela 1 – Tipologias das PME

Em Portugal são igualmente as maiores geradoras de riqueza, algo reforçado pelos dados facultados pelo INE, que evidencia que as PME em Portugal concerniam, em 2014, 99.9% do número de empresas, o que representava 59.3% do volume de negócios e 80% das pessoas empregadas (INE, 2015).

O conjunto das micro, pequenas e médias empresas apresentaram, em 2014, segundo o INE (2016), taxas de crescimento entre os 4.5% e os 4.7%. Em contrapartida as grandes empresas evidenciaram um crescimento menor, de 2.9% (INE, 2016).

As PME possuem, inclusive, alguns auxílios específicos ao abrigo de programas europeus que auxiliam empresas, como é o caso do financiamento à inovação e investigação, e menores custos em algumas áreas da gestão, devido ao reduzido número de requisitos administrativos da União Europeia (Comissão europeia, 2003).

Neste tipo de empresas, onde os recursos são escassos e podem conter um departamento de recursos humanos menor, é visível uma certa dificuldade em realizar o recrutamento e manter os indivíduos nas empresas, devido à falta de recursos financeiros, da implementação de sistemas mais informais na gestão do pessoal e na relutância em investir em práticas de retenção (Cardon & Stevens, 2004).

¹Comissão Europeia. (2003). Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. Bruxelas: Comissão Europeia. Consultado a 15 de Novembro de 2014

A possibilidade de sobrevivência das empresas encontra-se dependente do empreendedor (Cardon & Stevens, 2004) e é essencial que o mesmo gira este ambiente de crise, de modo a motivar e atrair os seus trabalhadores. A atracção e retenção dos trabalhadores são possíveis através da boa utilização do mecanismo das compensações e existe uma ligação entre o tipo de candidato a atrair e reter e a qualidade dos sistemas compensatórios utilizados (Bilhim, 2009).

Cardon e Stevens (2004) defendem que as estratégias organizacionais, como é o caso das políticas compensatórias, têm um papel fundamental no desempenho e mudança organizacionais, sendo essenciais para a superação de obstáculos.

Assim, podemos admitir que as políticas compensatórias podem ser essenciais para superar a crise económica e financeira que Portugal atravessa desde 2008 e auxiliar a eficácia e sobrevivência da organização.

As compensações, a crise e as PME

Com o desenrolar da crise socioeconómica, o número de empregos tornou-se menor e a dependência económica que a mesma contém restringiu igualmente as escolhas dos trabalhadores, o que acarretou implicações para as atitudes e comportamentos relacionados com o trabalho (Akoto, Mosley, Assad, Perkins, Thiangerajan & Stammerjohan, 2014).

O ambiente de crise poderá levar a uma maior retenção dos indivíduos, devido à instabilidade e receio dos mesmos de não conseguirem encontrar outro emprego. Contudo, é fundamental que os gestores compreendam que, embora os colaboradores não abandonem a organização, tal não significa que os mesmos estejam satisfeitos e que quando a economia melhorar não procurem outro emprego (Buchan, 2008; Akoto *et al.*, 2014).

Os factores económicos têm impacto sobre as organizações e sobre os indivíduos. Brett, Cron e Slocum Jr. (1995) compreenderam que a relação entre o comprometimento e desempenho organizacionais era mais elevada quando as necessidades financeiras eram diminutas, do que quando os indivíduos tinham necessidades financeiras elevadas. O que reforça a importância das compensações, quando existe estagnação de salários ou diminuição dos mesmos.



Doran, Stone, Brief e George (1991) compreenderam que indivíduos com necessidades financeiras mais baixas tinham uma menor pressão, o que levava a satisfação no trabalho e baixa intenção de abandonar a organização. Indivíduos com necessidades financeiras maiores encontram-se mais dependentes do salário e, como tal, sentem uma maior dependência pelo seu trabalho e respectivo salário (Doran *et al.*, 1991).

Outro aspecto que as empresas têm de ter em consideração centra-se no facto de indivíduos com elevado nível de escolaridade e mais jovens poderem ter mais opções laborais. Tal facto pode tornar mais difícil a sua retenção, mesmo em ambiente de crise, pois os mesmos têm laços económicos e sociais mais fracos nas organizações e para com os seus colegas, do que membros mais antigos na organização (Akoto *et al.*, 2014).

No que concerne à economia portuguesa, após um certo crescimento económico, a mesma evidenciou uma desaceleração a partir de 2008 (INE, 2010), sendo o endividamento das famílias o aspecto mais revelador da crise económica e financeira (Mota, Lopes & Antunes, 2010).

Este endividamento das famílias deveu-se a um aumento do consumo interno e da compra de habitação própria, que levou à redução das poupanças das famílias e consequente endividamento, que era, em 2008, cerca de 105% do PIB (Mota *et al.*, 2010). O congelamento dos salários na função pública e da maioria das pensões foi outro dos aspectos justificativos do cada vez maior endividamento das famílias portuguesas, havendo igualmente cortes na educação, nos apoios sociais e às empresas públicas (Lourtie, 2011).

O número de trabalhadores, com empregos temporários e a tempo parcial, sofreu igualmente um aumento relativamente ao número total de trabalhadores em Portugal. Tal facto teve efeito nos salários, uma vez que a remuneração dos contractos de trabalho temporário e de tempo parcial eram cerca de 75% dos outros contractos e cerca de 88% do trabalho a tempo inteiro, o que levou igualmente a um aumento do risco de pobreza no ano em análise (Mota *et al.*, 2010).

O Governo Português, com o intuito de acentuar os aspectos anteriormente expostos, enveredou por algumas medidas de manutenção do emprego, alargamento do período de subsídio de desemprego e reforço dos apoios; de apoio às famílias; e às Pequenas e Médias Empresas. Contudo, iniciou igualmente algumas medidas para diminuir as despesas públicas, que se centraram na redução dos salários dos funcionários públicos, protecção social,

congelamento de contratações e de salários em 2010, tal como de redução de benefícios fiscais ligados à saúde e educação (Mota *et al.*, 2010). Todas estas medidas reforçam de forma evidente a importância das compensações anteriormente expostas, especialmente no que se refere aos planos de saúde, de educação e de reforma.

O abrandamento do crescimento por parte das PME deve-se ao fraco crescimento económico e à caída da inflação na economia da União Europeia (European Commission, 2014). Com este ambiente de desaceleração, ocorreu igualmente uma diminuição da confiança dos consumidores, levando à diminuição da procura interna (INE, 2010).

Com a crise económica e financeira existente desde 2008 e que se agravou em 2011, as PME tiveram uma diminuição significativa relativamente à procura de bens e serviços, o que fez diminuir, em consequência, o seu lucro (Fonseca, 2011). O ano seguinte foi igualmente marcado por uma nova contracção da actividade económica, sendo que menos de metade do total das sociedades (48.9%) apresentou resultados líquidos positivos (INE, 2014).

A recuperação das PME relativamente à crise abrandou nos últimos três anos na Europa, sendo igualmente visível uma diminuição do número de total de PME existentes, em 2013, (-0.9%), pelo que as mesmas necessitam de mais apoio para que possam crescer (European Commission, 2014).

Num ambiente económico de incerteza, com um elevado número de demissões e aumento da taxa de desemprego, a influência para permanecer no mesmo emprego é enorme, como referido anteriormente. Por sua vez essa insegurança no local de trabalho e as exigências financeiras podem ter influência no desempenho, compromisso e envolvimento no local de trabalho (Akoto *et al.*, 2014).

Para obter uma estratégia competitiva, e um comportamento e estratégia de risco, durante uma crise empresarial, é essencial ter uma política compensatória atractiva. Sendo mais fácil a superação desta crise quando existem compensações, do que quando existe somente remuneração fixa (Chng, Rodgers, Shih & Song, 2012).

Estes mesmos autores reforçam que as compensações isoladamente não são suficientes para motivar comportamentos organizacionais. A eficácia das compensações para motivar comportamentos desejados é influenciado pelo esquema de compensações oferecido e a *performance* da empresa (Chng *et al.*, 2012).

Quando a empresa se encontra em crescimento, as compensações não têm grande relevância, independentemente do esquema de compensações que seja oferecido aos colaboradores. Sendo igualmente importante referir que a eficácia das compensações é influenciada por aspectos pessoais. Quando os colaboradores têm pouca confiança na superação dos problemas da organização, os mesmos têm propensão para desistir mais facilmente se lhe forem oferecidas compensações. Sendo assim, é essencial que se ajustem as compensações às características dos indivíduos e o desempenho da organização, de modo a desenvolver os comportamentos pretendidos (Chng, Rodgers, Shih & Song, 2012).

Num ambiente de crise evidencia-se que cada vez mais as empresas limitam os aspectos remuneratórios e os prémios de desempenho. Brandão (2013) realizou um estudo sobre a crise e o seu impacto no contrato psicológico dos trabalhadores portugueses, efectuado a 28 empresas e a 190 colaboradores (Brandão, 2013).

Neste estudo concluiu que os empregadores conseguiram assegurar, em período de crise, um ambiente de trabalho seguro e agradável, tal como conferir os materiais necessários para execução das funções dos seus colaboradores e fornecer formação. Todavia, não conseguiram garantir a satisfação dos trabalhadores relativamente ao pagamento dos prémios de desempenho e a incompatibilidade das responsabilidades com a remuneração auferida pelos colaboradores e as perspectivas de progressão de carreira (Brandão, 2013).

As compensações são, portanto, um tema bastante importante de ser abordado na Gestão de Recursos Humanos das Pequenas e Médias Empresas, uma vez que a mesma é preponderante no recrutamento e retenção neste tipo de empresas e se as mesmas não tiverem boas políticas compensatórias não conseguem recrutar ou reter indivíduos com características diferenciadoras, que lhes permitiam diferenciar das restantes (Cardon & Stevens, 2004).

Tendo em conta as questões anteriormente expostas e a dificuldade das Pequenas e Médias empresas, a questão principal do seguinte estudo é: *De que modo a crise económica e financeira que atingiu em Portugal entre 2008 e 2015 influenciou os sistemas compensatórios nacionais, em particular das PME?*

Capítulo III – Opções Metodológicas

Desenho do Estudo

Com o intuito de desenvolver um modelo explicativo sobre o modo como a crise socioeconómica, entre 2008 e 2015, afectou os sistemas compensatórios nas PME nacionais foi utilizada uma abordagem qualitativa na recolha e na análise dos dados obtidos. Este tipo de método foi considerado o mais adequado devido ao estado actual da literatura, que não se encontra suficientemente desenvolvida (Creswell, 2003).

Como verificado anteriormente, este tema específico não tem sido muito estudado pelos académicos, sendo a maioria dos estudos centrado no impacto da crise na economia Portuguesa (Mota *et al.*, 2010), o impacto da crise no contrato psicológico dos trabalhadores portugueses (Brandão, 2013) ou o impacto da crise nas PME em Portugal (Fonseca, 2011). Neste sentido, esta investigação pretende contribuir para o preenchimento desta lacuna.

O método de análise de dados utilizado foi a Grounded Theory que é um método que permite ao investigador desenvolver uma teoria, sendo uma das metodologias qualitativas mais utilizadas por investigadores das ciências sociais e humanas (Charmaz, 2000; Walker & Myrick, 2006).

A Grounded Theory é, deste modo, um método de pesquisa que permite desenvolver uma teoria que dê resposta a um determinado problema, utilizando estratégias indutivas de recolha de dados e respectiva análise, com o intuito de desenvolver teoria (Charmaz, 2000).

Caracterização dos Casos e dos Participantes

Foram escolhidas 8 Pequenas e Médias Empresas da lista de 1509 empresas com o Estatuto PME Excelência 2015, concretizado pela entidade IAPMEI² (IAPMEI, 2016). As entrevistas realizadas foram seleccionadas por conveniência, com base na área geográfica da empresa, o número de trabalhadores e a disponibilidade das mesmas para a recolha de dados.

² IAPMEI - PME Excelência 2015 - 1509 empresas distinguidas. Consultado em Abril de 2016.
<http://www.iapmei.pt/iapmei-mstplartigo-01.php?temaid=156&msid=6>



De forma a garantir o anonimato e confidencialidade do estudo em questão, foram conferidos pseudónimos aos participantes e empresas.

Mais à frente neste trabalho será possível observar uma breve descrição de cada uma das empresas analisadas neste estudo:

	Ano de Fundação	Área de Negócio	Nº Colaboradores	Responsável RH
Empresa Andrómeda	1986	Comércio de peças automóveis	70	O Carlos encontra-se na organização há 13 anos, sendo o GRH da empresa
Empresa Boões	1997	Indústria de estruturas metálicas	238	O Filipe encontra-se na organização há 20 anos, sendo o GRH da empresa
Empresa Capricornus	1995	Serviços no ramo do turismo	53	O Miguel encontra-se na organização há 21 anos, sendo o fundador da empresa
Empresa Delphinus	2000	Serviços de Tecnologia e Informação	230	A Joana encontra-se na organização há 16 anos, sendo o GRH da empresa
Empresa Eridanus	1990	Indústria de injeção de termoplásticos	176	O André encontra-se na organização há 8 anos, sendo o GRH da empresa
Empresa Fornax	2002	Comércio de peças automóveis	51	A Alice encontra-se na organização há 14 anos, sendo fundadora da empresa com o seu marido.
Empresa Gemini	1994	Indústria no ramo da construção e decoração	51	O Ricardo encontra-se na organização há 10 anos, sendo o GRH da empresa.
Empresa Hydra	2003	Serviços de Tecnologia e Informação	72	O Tiago encontra-se na organização há 10 anos, sendo o GRH da empresa

Tabela 2 – Caracterização das 8 organizações estudadas e dos entrevistados

Empresa Andrómeda – Breve Descrição

A primeira empresa, que designámos Andrómeda, dedica-se à importação e distribuição de peças automóveis pelo território nacional, tendo sido fundada em 1986, por dois amigos apaixonados pelo ramo.

O seu gestor de recursos humanos, que designámos por Carlos, encontra-se nesta empresa há 13 anos e tem 32 anos, sendo licenciado em Gestão de Recursos Humanos, área onde se encontra igualmente a finalizar um mestrado. Esta empresa do sector do comércio tem 70 colaboradores, distribuídos por 5 armazéns em Portugal.



Empresa Boötes – Breve Descrição

A empresa Boötes foi criada em 1997, dedicando-se ao fabrico e venda de estruturas metálicas, especialmente para o mercado internacional, que são posteriormente utilizadas nos sectores energéticos, médicos, farmacêuticos ou de construção de infra-estruturas.

O seu gestor de recursos humanos, aqui denominado Filipe, tem 52 anos, encontra-se na organização desde o início da mesma (Agosto de 1996) e está actualmente a terminar uma licenciatura em Recursos Humanos. Esta empresa da área da indústria tem actualmente 238 colaboradores.

Empresa Capricornus - Breve Descrição

A empresa Capricornus é uma empresa do ramo do turismo em Portugal, Madeira e Açores, fundada em 1995. O seu fundador, aqui designado Miguel, é filho de um proprietário de um hotel, pelo que a sua infância e juventude se encontraram ligadas ao cliente e ao serviço disponibilizado ao mesmo.

O seu gestor de recursos humanos tem 61 anos e tem o 12º ano de escolaridade. O Miguel foi o fundador desta empresa que opera no ramo dos serviços, tendo actualmente 53 colaboradores a laborar na organização.

Empresa Delphinus – Breve Descrição

A empresa Delphinus é uma empresa do ramo do suporte técnico, consultoria e desenvolvimento de conteúdos e audiovisual, tendo sido fundada em 2000.

A empresa foi idealizada com o intuito de apoiar as Pequenas e Médias Empresas portuguesas a utilizar os seus sistemas informáticos, de forma a aumentarem a sua competitividade nos mercados nacionais e internacionais. Deste modo, a empresa oferece soluções aos níveis de equipamento, *software*, suporte técnico, *webdesign* e no ramo das comunicações.

A sua gestora de recursos humanos, aqui denominada Joana, tem 44 anos e é licenciada em Direito, encontrando-se há 16 anos na empresa. Esta empresa do ramo dos serviços tem 6



empresas, em Portugal, Barcelona, Brasil e Angola, sendo que em Portugal tem 230 colaboradores.

Empresa Eridanus – Breve Descrição

A empresa Eridanus opera na área da indústria de injeção de termoplásticos e foi fundada em 1990, com o intuito de obter soluções para os desafios apresentados no ramo dos moldes, garantindo a qualidade dos moldes e das peças produzidas.

O seu gestor de recursos humanos, neste trabalho intitulado de André, tem 38 anos, é licenciado em Gestão de Recursos Humanos e encontra-se na empresa há 8 anos. Esta empresa do ramo da indústria tem 176 colaboradores com contrato directo com a empresa, tendo alguns trabalhadores temporários, perfazendo um total de 200 colaboradores.

Empresa Fornax – Breve Descrição

A sexta empresa analisada, aqui arbitrariamente intitulada Fornax, é uma empresa da área da venda de peças automóveis, que foi criada em 2002.

É uma empresa familiar que procura fornecer material de qualidade, o que se tem reflectido num aumento no número de clientes, volume de vendas e também ao alargamento das vendas para as ilhas, Madeira e Açores.

A sua Gestora de Recursos Humanos, que denominámos Alice, tem 58 anos, tem o 6º ano de escolaridade e foi a fundadora da empresa juntamente com o marido em 2002. Esta empresa do ramo do comércio tem actualmente 51 colaboradores.

Empresa Gemini – Breve Descrição

A sétima empresa inquirida, que designámos por Gemini, é uma empresa do ramo de fabrico e comércio de sistemas para portas, soalho flutuante e outros materiais de construção e decoração de interiores e exteriores.



Fundada em 1994, esta empresa do ramo da indústria tem cerca de 51 colaboradores. O seu Gestor de Recursos Humanos, que designámos como Ricardo, tem 34 anos, possuiu um mestrado em Estratégia e em Ciência da Economia e encontra-se há 10 anos na empresa.

Empresa Hydra – Breve Descrição

A última empresa alvo de estudo, intitulada Hydra, é uma empresa do ramo da consultoria e gestão de projectos, que se destina à comercialização, importação e exportação de equipamentos informáticos.

Esta empresa que foi fundada em 2003, tem como Gestor de Recursos Humanos há 10 anos o Tiago, que tem 35 anos e é licenciado em Engenharia e Gestão Industrial. Esta empresa do ramo dos serviços tem 72 colaboradores.

Técnica de Recolha de Dados

Com o intuito de recolher os dados necessários para a concretização deste estudo foram realizadas entrevistas aos responsáveis pelo departamento de recursos humanos das 8 empresas analisadas.

O primeiro contacto foi realizado através de *email*, de forma a conseguir falar directamente com o responsável pelo departamento de recursos humanos da organização e, desse modo, expor o estudo e pedir a colaboração do gestor no mesmo.

As entrevistas realizadas são do tipo formal e semi-estruturado, por nos permitir um maior aprofundamento do tema em estudo, possibilitando, desse modo, que os participantes expressem de forma plena as suas opiniões (Creswell, 2003).

No estudo em questão foi realizada uma entrevista semi-estruturada, ou seja, contendo um guião formulado para a presente investigação com um conjunto de perguntas a serem abordadas no desenrolar da entrevista, o que faculta alguma liberdade de expressão ao entrevistado, sem, contudo, permitir ao mesmo desviar-se muito do tema (Sousa & Baptista, 2011; Creswell, 2003).



Para o efeito foi construído um guião de entrevista a ser aplicado a gestores de recursos humanos de PME nacionais. Todavia, poderá acontecer no decorrer das entrevistas que o guião foi alterado, uma vez que se encontrou dependente das respostas dos entrevistados e se caracterizou pela flexibilidade associada às entrevistas semiestruturadas.

A entrevista requer indivíduos que sejam especialistas na matéria a ser estudada; contém perguntas e respostas diversificadas, o que leva igualmente a uma maior eficácia na obtenção de resposta; acontece no contexto de uma interacção directa entre entrevistado e entrevistador; permite uma reformulação constante; caracteriza-se por o entrevistador ter um papel preponderante no decorrer da mesma; e, por último, permite recolher oralmente a informação, o que aumenta a fidedignidade dos resultados obtidos (Sousa & Baptista, 2011).

Este tipo de método de recolha de dados possibilita uma melhor compreensão das opiniões e valores dos indivíduos entrevistados; uma maior flexibilidade na condução da pesquisa e avaliação dos resultados; um maior aprofundamento do tema, sendo possível abordar as interpretações e experiências dos participantes, respeitando os seus quadros de referência (Fraser & Gondim, 2004).

Contudo, como qualquer método de análise de dados contém igualmente desvantagens, como a possibilidade de ocorrência de respostas falsas; a capacidade ou incapacidade dos indivíduos verbalizarem as suas ideias; o facto de ser um método moroso e de difícil análise; de existirem ideias pré-concebidas que levam a que os resultados das entrevistas sejam enviesados; e, ainda, o facto das opiniões do investigador poderem influenciar o entrevistado (Sousa & Baptista, 2011).

Tendo isto em consideração, foram realizados inquéritos por entrevista a 8 gestores de recursos humanos de PME nacionais, com o intuito de compreender a percepção dos mesmos quanto às actuais práticas compensatórias e eventuais mudanças vividas nos últimos 7 anos, bem como as propostas e tendências para melhores práticas nestas áreas, para enfrentar a instabilidade económica vivenciada, e, ao mesmo tempo, mantendo e motivando os seus trabalhadores.



Como referido, a escolha dos entrevistados baseia-se na lista de 1509 empresas com o Estatuto PME Excelência 2015, realizado pela entidade IAPMEI³ (IAPMEI, 2016).

O número de entrevistas realizadas foi ditado pela saturação teórica, que ocorre quando as práticas, propriedades e dimensões das categorias estão completamente explicadas (Duarte, 2002).

As entrevistas foram realizadas nas próprias instalações das PME, de forma individual, e assegurando as condições de anonimato, essenciais neste tipo de metodologia (Kvale, 1996).

A recolha dos dados foi igualmente realizada através da gravação da entrevista, com o devido consentimento dos entrevistados, tendo em média uma duração de 45 minutos. Tendo sido posteriormente transcritas.

O guião de entrevista utilizado poderá ser observado seguidamente:

QUESTÕES	FONTES
“Os salários dos colaboradores sofreram alguma alteração nos últimos 7 anos?”	(Brett, Cron & Slocum Jr., 1995); (Doran <i>et al.</i> , 1991); (Mota <i>et al.</i> , 2010); (Centeno, Machado & Novo, 2007); (Schein, 1996); (Bilhim, 2009); (Allen, Bryant & Vardaman, 2010)
“Essas alterações nos salários levaram a que se alterassem as práticas compensatórias?”	(Gomez-Meija, 1992); (Cardon & Stevens, 2004); (Finkelstein & Hambrick, 1989)
“Pelo trabalho desempenhado, os colaboradores recebem apenas o seu salário ou igualmente compensações após a superação dos objectivos?”	(Finkelstein & Hambrick, 1989)
“As compensações e benefícios são atribuídos de forma individual, tendo em conta as necessidades de cada indivíduo?”	(Igalen & Roussel, 1999); (Buckin & Duckinson, 2001); (Meyer & Richey, 1990); (Mota <i>et al.</i> , 2010)
“Considera que os benefícios, para além do salário, têm um peso relevante na motivação, produtividade, atracção e retenção dos trabalhadores?”	(Bilhim, 2009); (Honeywell-Johnson & Dickson, 1999); (Finkelstein & Hambrick, 1989); (Dixon, Hayes & Stack, 2003); (Pahalad & Hamel, 1990); (Ghoshal, 1987); (Saks, Wiesner & Summer, 1996); (Allen, Bryant & Vardaman, 2010); (Allen & Bryant, 2012); (Heneman, 2007); (Buchan, 2008); (Akoto <i>et al.</i> , 2014); (Cardon & Stevens, 2004).
“Na prática, como é que esta empresa usa as compensações para motivar, reter e aumentar a produtividade dos colaboradores?”	(Buchan, 2008); (Dixon, Hayes & Stack, 2003)
“Que influência teve a crise na sua organização?”	(Gomez-Meija, 1992); (Brett, Cron & Slocum Jr., 1995); (Doran, Stone, Brief & George, 1991); (Fonseca, 2011); (INE, 2014); (European Commission, 2014).
“Que medidas foram tomadas pela sua empresa para contornar o impacto potencial da crise?”	(Mota <i>et al.</i> , 2010); (Fonseca, 2011); (INE, 2014); (European Commission, 2014).

³ IAPMEI - PME Excelência 2015 - 1509 empresas distinguidas. Consultado a Abril de 2016.
<http://www.iapmei.pt/iapmei-mstplartigo-01.php?temaid=156&msid=6>



“Que influência tiveram as compensações na superação dos problemas inerentes à crise?”	(Cardon & Stevens, 2004); (Allen, Bryant & Vardaman, 2010) ; (Chng <i>et al.</i> , 2012)
“De que modo crê que a crise económica e financeira entre 2008 e 2014 influenciou os sistemas compensatórios nas PME em Portugal?”	Questão de investigação
“Proporia alguma estratégia específica quanto a benefícios e compensações aos gestores de uma PME nacional, para aumentar a sustentabilidade da empresa e a motivação dos profissionais?”	(Cardon & Stevens, 2004); (Bilhim, 2009); (Brett, Cron & Slocum Jr., 1995)
“Qual pensa ser o impacto que as mudanças compensatórias após a crise têm nas organizações? E nas políticas de desenvolvimento de recursos humanos?”	(Saks <i>et al.</i> , 1996); (Cardon & Stevens, 2004); (Bilhim, 2009)

Tabela 3 – Guião da Entrevista e fundamentação teórica das questões

Técnica de Análise de Dados

Após a realização dos inquéritos por entrevista foi utilizado como método de análise de dados a Grounded Theory, que comporta três etapas para análise dos dados: a codificação aberta, a codificação axial e a codificação selectiva (Walker & Myrick, 2006).

A codificação aberta tem como intuito a codificação dos dados obtidos, permitindo a comparação das respostas obtidas. Ou seja, consiste em analisar as respostas dos entrevistados e agrupar as respostas em categorias que sejam semelhantes. Este processo de organização dos dados permite desenvolver os dados e, assim, criar uma teoria que englobe os dados obtidos (Walker & Myrick, 2006).

Na segunda fase, a codificação axial, o investigador tenta entender a ligação entre categorias e as suas subcategorias (Walker & Myrick, 2006).

Na última fase, a codificação selectiva, parte-se para a criação do modelo explicativo, que permite compreender quais as categorias que são antecedentes e consequentes de modo a gerar nova teoria (Walker & Myrick, 2006).

Capítulo IV – Análise e Discussão de Resultados

Como já indicámos, para explorar o modo como a crise socioeconómica entre 2008 e 2015 afectou os sistemas compensatórios das PME nacionais foram analisadas 8 organizações, seleccionadas através da lista de 1509 empresas com o Estatuto PME Excelência 2015, realizada pela entidade IAPMEI (IAPMEI, 2016).



Sendo o tema da crise um dos temas centrais do estudo foi questionado primeiramente se ocorreram oscilações salariais ao longo dos últimos 7 anos, uma vez que, Brett, Cron e Slocum Jr. (2015) constataram que existia uma relação entre o comprometimento e desempenho organizacionais com as necessidades financeiras. Quanto menores forem as necessidades económicas dos colaboradores, maior será, portanto, o seu desempenho e o seu comprometimento para com a organização. O mesmo é reforçado por Doran, Stone, Brief e George (1991) que compreenderam que os indivíduos com necessidades financeiras menores tinham um maior nível de satisfação laboral e um maior nível de retenção. Mota e colaboradores (2010) constataram igualmente que a crise económica e financeira de 2008, em Portugal, evidenciou uma diminuição ou estagnação dos salários. Outro aspecto que reforça a importância do estudo, das alterações salariais evidenciadas pelas organizações, centra-se no facto de rendimentos mais baixos estarem associados a empregos mais instáveis, o que diminui a retenção nos mesmos (Centeno, Machado & Novo, 2007). Tal facto enaltece a importância das compensações, pois como Schein (1996), Bilhim (2009) e Allen, Bryant e Vardaman (2010) defendem quanto mais atractiva for a política remuneratória maior é a retenção dos indivíduos.

A esta questão as 8 empresas referem que ocorreram nestes últimos 7 anos aumentos salariais, por exemplo: “temos vindo a proceder anualmente, (...) essas actualizações têm variado, mas sempre numa óptica de correcção para cima, portando de melhoria dos níveis salariais” (Filipe, Empresa Boötes).

Todavia, 2 das empresas admitem que apesar de nos primeiros 3 anos ter sucedido aumentos, nos últimos 4 os salários estagnaram, “dos últimos 7, nos primeiros 3 houve actualizações normais, de 2%. Nos últimos 4 estagnaram. Congelaram” (Carlos, Empresa Andrómeda).

Assim sendo, contrariamente ao analisado por Mota e colaboradores (2010) podemos evidenciar por este estudo que todas as organizações registaram aumentos salariais, sendo que somente 2 de entre as 8, nos últimos 4 anos, evidenciaram estagnação dos salários. Tal facto poderá ser justificado por se tratarem de PME de Excelência, que são empresas que se caracterizam pelo seu desempenho, crescimento e estratégia competitiva.

Como Brett e colaboradores (2015) e Doran e colaboradores (1991) compreenderam através dos seus estudos, indivíduos com necessidades financeiras menores têm um maior



comprometimento e desempenho organizacionais, tal como uma maior satisfação laboral e retenção. Como vimos, as empresas analisadas evidenciaram aumentos salariais, tendo 2 delas registado uma estagnação nos últimos 4 anos, pelo que podemos concluir que poderá ter existido uma diminuição das necessidades financeiras dos seus colaboradores, o que poderá ter afectado os seus níveis de comprometimento, desempenho, satisfação e retenção. Todavia, para confirmar estes aspectos, seria necessário aferir esta hipótese junto dos colaboradores.

Posteriormente foi questionado se as alterações salariais levaram a uma mudança das práticas compensatórias, pois como Gomez-Meija (1992) constatou o contexto organizacional - o ambiente, estratégias e características da organização - influenciam o impacto das compensações nos indivíduos. Como Cardon e Stevens (2004) demonstraram sendo o salário um custo fixo para as organizações, as mesmas poderiam, em situações de instabilidade, compensar os colaboradores com a atribuição de bónus. O tipo de compensações que os indivíduos preferem encontra-se igualmente dependente das circunstâncias familiares e financeiras (Finkelstein & Hambrick, 1989), o que reforça a importância de compreender se existiram alterações nos salários e nas compensações fornecidas aos colaboradores.

Nesta questão, as 4 organizações consideram que existiu um aumento das práticas compensatórias e as outras 4 admitem que as mesmas estagnaram: “hoje em dia nós, ainda para mais numa empresa de IT, nós não podemos pensar só em contexto, vá, salarial (...) nós hoje sentimos que para as pessoas o vencimento não é tudo” (Joana, Empresa Delphinus).

Como podemos constatar, as 8 empresas admitem ter tido aumentos salariais, exceptuado as empresa Andrómeda e Delphinus que tiveram nos últimos 4 anos estagnação dos salários. O gestor de recursos humanos da Empresa Andrómeda admite que atribuíram um seguro de saúde de forma a compensar o facto de não existirem aumentos salariais: “não alteraram muito. A única coisa que alterou foi o facto do seguro de saúde (...) e por outra forma como não houve actualização de salários decidimos adicionar esse benefício” (Carlos, Empresa Andrómeda).

No caso da empresa Delphinus, a Joana admite que as actualizações foram realizadas de forma muito pontual, a colaboradores que atingiram determinados objectivos e devido à sua dedicação aos projectos, através de promoções e de aumentos salariais.

“nos últimos 4 anos essas mudanças foram muito, muito pontuais porque, ainda assim, apesar desse contexto (...) tivemos de estar atentos a alguns casos de colaboradores que dado o seu empenho (...) tivemos de fazer alguns ajustes

salariais, no sentido de os compensar. (...) Aliás, falo por mim, faz em Maio 5 anos que eu estou no RH, portanto há 5 anos que fui promovida” (Joana, Empresa Delphinus).

Assim sendo, nas 2 empresas onde ocorreu estagnação dos salários, podemos constatar que uma utilizou as compensações e benefícios como forma de suprir a referida estagnação e que a outra decidiu realizar pequenos aumentos salariais ou promoções, como forma de compensação a funcionários em condições especiais de dedicação ou produtividade. Assim sendo, a perspectiva defendida por Cardon e Stevens (2004) pode ser comprovada através deste estudo, pois nos casos onde não foi possível realizar alterações salariais os gestores compensaram tal facto com bónus, com o intuito de recompensar o desempenho dos indivíduos.

Além de analisar as alterações nas políticas remuneratórias, procurou-se igualmente analisar se os colaboradores recebiam compensações após a superação dos objectivos, tendo sido possível identificar 3 principais formas de compensar os colaboradores. Como Finkelstein e Hambrick (1989) defendem, o desempenho organizacional encontra-se mais fortemente relacionado com bónus do que com o salário, daí ser essencial avaliar se existe este tipo de compensações nas organizações.

Tais factos reforçam a importância da análise das compensações após a superação de objectivos.

Avaliação de desempenho	<i>“Aquilo que temos em termos de prémios é um prémio anual, que se encontra influenciado pela avaliação de desempenho. Consoante a mesma decidimos se havemos de conferir ou não este prémio.”</i>	3
Prémios de Produtividade	<i>“(...) prémio, neste caso mensal, que está associado aos objectivos de produção que são definidos mensalmente.”</i>	6
Participação nos lucros	<i>“(...) em Abril, Maio há distribuição de prémios. Esses prémios, como é óbvio, têm a ver com duas variáveis, a avaliação das pessoas e os resultados da própria unidade.”</i>	3

Tabela 4 – Formas de atribuição de compensações após o alcance dos objectivos

Os principais tipos de compensações atribuídos por parte das organizações, após a superação dos objectivos, centram-se em prémios de produtividade. Seis das organizações analisadas mencionam esse tipo de prémio. Conforme defendido por Tiago, gestor da empresa Hydra: “imagina... surge um projecto *super* complexo e muito ambicioso e há uma equipa e

no final aquilo corre bem e a empresa decide ‘bem nós vamos dar aqui uma compensação por causa desse processo’.” (Tiago, Empresa Hydra).

A avaliação de desempenho é outra forma de atribuição de compensações após o alcance dos objectivos. Através da mesma as organizações conseguem avaliar o desempenho dos seus colaboradores de forma a analisar a sua evolução e distinguir dessa forma os melhores profissionais. Tal pode ser observado na seguinte transcrição: “há pessoas que são actualizadas 3%, outras são actualizadas mais do que 3% e outras menos que 3%, em função do seu grau de desempenho” (Filipe, Empresa Boötes).

A participação nos lucros da empresa foi igualmente uma das formas de atribuição, de compensações após o alcance dos objectos, encontrando-se este tipo de compensações dependente dos resultados da empresa.

“estamos também a fechar o ano relativamente aos resultados das empresas com a aprovação das contas em Assembleia Geral e tipicamente em Abril, Maio há distribuição de prémios. Esses prémios, como é óbvio, têm a ver com duas variáveis: a avaliação das pessoas e os resultados da própria unidade” (Joana, Empresa Delphinus).

Assim sendo, podemos compreender que existem efectivamente compensações e benefícios atribuídos após a superação dos objectivos da organização através da avaliação de desempenho, prémios de produtividade e participação nos lucros. Como observado anteriormente este tipo de compensações são essenciais para aumentar o desempenho dos colaboradores, sendo uma mais-valia para as organizações (Finkelstein e Hambrick, 1989).

Seguidamente foi analisado se as organizações atribuem compensações e benefícios de forma individual, tendo em contas as necessidades individuais de cada operacional. O estudo das compensações fornecidas aos colaboradores é de extrema importância de contexto em crise, uma vez que neste contexto em que os indivíduos evidenciam novas necessidades e existe uma certa falência da resposta social do Estado (Igalens & Roussel, 1999; Bucklin & Duckinson, 2001; Meyer & Richey, 1990) e tendo ainda em conta que em Portugal existiu redução de benefícios fiscais ligados à saúde e educação (Mota *et al.*, 2010), são de extrema importância as compensações ligadas à escolaridade e a seguros de saúde, por exemplo, tal como compensações a longo prazo, de que são exemplo como os planos de reforma.

Prémios de produtividade	<i>“Tem havido algumas diferenciações porque numa equipa (...) que colaboram muito mais, que estão sempre ali e isso tem bastante, para mim tem um impacto muito grande, tem muito valor, quando a pessoa está para vestir a camisola da empresa onde está a trabalhar.”</i>	3
Participação nos lucros	<i>“Para além dos colaboradores ainda participarem nos lucros (...) individualmente.”</i>	1
Necessidades individuais	<i>“Os comerciais necessitam mesmo de um veículo para fazer visitas aos clientes e de um telemóvel (...) No caso dos operacionais tentámos a questão das horas extras.” “Dessas compensações de carros, de telemóveis é mais ao nível individual.”</i>	4
Escolaridade	<i>“(…) aquilo que fazemos é apoio em material escolar. (...) se o colaborador decidir, enfim, retomar aos estudos, fazemos uma análise normal do que são os estudos superiores, por exemplo, apoiamos 50% do custo que esteja associado.”</i>	2

Tabela 5 – Atribuição de Compensações e benefícios individuais

Das empresas analisadas, 3 organizações referiram que a atribuição de compensações e benefícios individuais era realizado através dos prémios de produtividade: “fizemos o TOP 10 das pessoas com melhor avaliação. Esses colaboradores tiveram um prémio adicional, para além, do prémio que já tinham resultante da sua avaliação de desempenho” (Joana, Empresa Delphinus).

Uma organização mencionou que uma forma de atribuição de compensações e benefícios individuais seria a participação nos lucros da empresa: “para além dos colaboradores ainda participarem nos lucros (...) individualmente” (Carlos, Empresa Andrómeda).

Além das formas de atribuição mencionadas anteriormente, 4 empresas tentam ir de encontro às necessidades individuais de cada colaborador, focando as suas funções na organização.

“os comerciais necessitavam mesmo de um veículo para fazer visitas aos clientes e de um telemóvel que lhes permitisse manter contacto com os mesmos (...) No caso dos operacionais tentámos a questão das horas extra de modo a que apesar de terem de trabalhar mais, sintam que a empresa os compensa por esse esforço extra e que sintam, de certo modo, valorizados na empresa e que o seu esforço é reconhecido” (André, Empresa Eridanus).

Duas organizações mencionam que fornecem, como compensações e benefícios individuais, apoio à escolaridade, “atribuição de cheques, o chamado *ticket* infância, *ticket* educação (...) A empresa dá até uma certa idade. (...) É um valor que é indexado por perfil, ou seja, para não ser o mesmo valor para todas as pessoas na hierarquia e que é atribuído por dependente.” (Joana, Empresa Delphinus).



Uma das organizações admite que não atribui quaisquer compensações individuais, “Compensações individuais não há muito, aliás acho que não há mesmo. As que há são para toda a gente.” (Tiago, Empresa Hydra)

Assim sendo, podemos constatar que são facultados pelas organizações prémios de forma individual, mais especificamente os prémios de produtividade e participação dos lucros mencionados anteriormente, fornecidos a colaboradores considerados excepcionais. Incluem igualmente benefícios que tentam ir de encontro às necessidades individuais, ou seja, são fornecidas para as chefias determinadas regalias diferentes dos demais, tal como os comerciais têm certos benefícios que os operacionais não usufruem, por exemplo. Ainda benefícios focados na escolaridade, através da comparticipação de parte do pagamento das propinas, no caso dos estudos superiores, ou através do fornecimento de *tickets* de educação. Este tipo de compensações é especialmente importantes em Portugal desde 2008.

Com o início da crise socioeconómica, em 2008, o Governo Português adoptou diversas medidas, que tinham o intuito de diminuir os encargos públicos, mais especificamente a diminuição dos salários dos funcionários públicos e a protecção social, tal como o congelamento dos salários e redução de benefícios fiscais ligados à saúde e educação (Mota *et al.*, 2010; Igalens & Roussel, 1999; Bucklin & Duckinson, 2001; Meyer & Richey, 1990). Tais aspectos reforçam a importância das compensações individuais, especialmente no que concerne aos planos de saúde, educação e reforma.

Quando questionados se os benefícios afectam a motivação, produtividade, atracção e retenção dos colaboradores foi possível obter as respostas que à frente se apresentam, tendo sido importante analisar esta realidade, pelo estado de arte defender que as compensações têm influência sobre a produtividade e motivação (Bilhim, 2009; Honeywell-Johnson & Dickson, 1999; Finkelstein & Hambrick, 1989; Dixon, Hayes & Stack, 2003), sobre a atracção (Pralhad & Hamel, 1990; Ghoshal, 1987; Saks, Wiesner & Summer, 1996) e sobre a retenção (Bilhim, 2009; Allen, Bryant & Vardaman, 2010; Allen & Bryant, 2012; Heneman, 2007; Buchan, 2008; Akoto *et al.*, 2014; Cardon & Stevens, 2004).

Influenciam a produtividade e motivação	<i>“(…) o feedback que nós temos, naquilo que é a avaliação da satisfação dos colaboradores (...) revela que as pessoas estão, enfim, motivadas e isso é muito valorizado por elas (...) quando subimos para patamares, em termos hierárquicos, mais elevados, também com faixas salariais maiores.”</i>	5
Influenciam a atracção	<i>“(…) os empregados das outras (...) empresas, constantemente me estão aqui a pedir emprego.</i>	1
Influenciam a retenção	<i>“São tudo aspectos que são importantes na retenção essencialmente.”</i>	5
Salário mais importante	<i>“(…) alguns níveis hierárquicos, claramente ainda assim aquilo que pesa mais é, é a retribuição, é, é a remuneração mensal do colaborador.”</i>	5

Tabela 6 – Influência dos benefícios na produtividade, motivação, atracção e retenção

A esta questão, da influência dos benefícios, 5 das organizações mencionaram que os mesmos influenciam a produtividade e motivação dos colaboradores.

“a motivação é feita de um excelente ambiente de trabalho, uma boa relação com a chefia, uma percepção que as pessoas trabalham para resultados (...) percepção que se trabalharem, se forem excelentes, têm condições para crescerem na carreira, que têm equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional. (...) se então um aumento salarial faz a felicidade das pessoas, vai fazer de alguns, mas há pessoas que eu até lhe posso dar um aumento salarial, mas a seguir vão-me dizer ‘não chega’” (Joana, Empresa Delphinus).

Quanto à influência dos benefícios na retenção, 5 dos gestores de recursos humanos defendem que têm efectivamente efeito, algo reforçado por André, gestor de recursos humanos da Empresa Eridanus: “ajudou de facto. Ajudou a que não tivéssemos saída de pessoas” (André, Empresa Eridanus).

Todavia, apesar das respostas anteriormente expostas, 5 dos entrevistados defendem que os salários são, de que qualquer modo, mais preponderantes que as compensações no que concerne à motivação, produtividade, atracção e retenção: “nalguns escalões, algumas faixas, alguns níveis hierárquicos, claramente ainda assim aquilo que pesa mais é a retribuição... é a remuneração mensal do colaborador” (Filipe, Empresa Boötes).

Esta mesma ideia é defendida por Miguel, gestor de recursos humanos da empresa Capricornus: “uma pessoa que ganhe 10 mil euros por mês, se calhar é importante ter carro, é importante ter benefícios de saúde. Para quem ganha patamares de mil euros, o que interessa é os euros que leva ao final do mês.” (Miguel, Empresa Capricornus)

Por último, Alice, a gestora de recursos humanos e fundadora da empresa Fornax, acredita que os benefícios fornecidos pela empresa auxiliam a atracção de novos colaboradores: “toda a gente consegue olhar para o lado, inclusivamente os empregados das outras empresas constantemente me estão aqui a pedir trabalho” (Alice, Empresa Fornax).

Com esta questão sobre a influência dos benefícios é possível observar alguns aspectos de importante relevo para a literatura anteriormente discutida.

Assim, uma das funções mais importantes das compensações centra-se na redução da rotatividade dos colaboradores. Allen, Bryant e Vardaman (2010) defendem que a retenção dos colaboradores deve ser cada vez mais uma preocupação das organizações, especialmente quando se trata de funcionários com características diferenciadas. Como Cardon e Stevens (2004) defenderam é essencial que as Pequenas e Médias Empresas incluam uma boa política compensatória de modo a conseguir recrutar e reter indivíduos com características diferenciadoras.

Através da análise anteriormente exposta constatamos que 5 dos gestores de recursos humanos acreditam que os benefícios influenciam a retenção dos colaboradores, todavia somente uma acredita influenciar a atracção, sendo que um dos gestores menciona que “não é a atracção porque quem está de forma não sabe, não tem noção” (Ricardo, Empresa Gemini).

Devido à crise socioeconómica iniciada em 2008, marcada por uma elevada percentagem de desemprego e por oportunidades de emprego limitadas, houve uma maior retenção dos colaboradores devido à instabilidade. Todavia, tal não significa que os colaboradores estejam satisfeitos e que não procurem mudar de emprego se tal se propuser (Buchan, 2008; Akoto *et al.*, 2014). Podemos constatar tal facto pelo testemunho de Alice, fundadora da empresa Fornax, que defende que outros indivíduos, a trabalharam em empresas concorrentes, procuram emprego nas suas instalações.

No que concerne às 5 organizações que mencionaram que, apesar de tudo, o que era mais valorizado era o salário que os colaboradores recebiam - especialmente os depoimentos de Miguel gestor da Empresa Capricornus e de Filipe gestor da Empresa Boötes – a posição é que defendem que em escalões mais elevados é dado menos importância ao salário, do que em escalões salariais mais baixos. Isto é reforçado pela literatura científica por Brett, Cron e Slocum Jr. (1995) que defendem que a relação entre o comprometimento e o desempenho organizacionais são mais elevados quando as necessidades financeiras são diminutas.



Para este estudo foi igualmente fundamental compreender a influência que a crise teve na organização, especialmente tendo em conta o panorama nacional nas Pequenas e Médias Empresas, uma vez que as práticas compensatórias têm de ser desenhadas tendo em conta o contexto, ambiente, estratégias e características das organizações (Gomez-Meija, 1992) e os factores económicos têm impacto sobre as organizações e sobre os indivíduos, sendo que o comprometimento e desempenho dos indivíduos se encontram relacionados com as suas necessidades financeiras (Brett, Cron & Slocum, Jr., 1995; Doran, Stone, Brief & George, 1991).

Com a crise económica e financeira existente desde 2008 e que se agravou em 2011, as PME evidenciaram uma diminuição da procura de bens e serviços, o que levou à diminuição do seu lucro (Fonseca, 2011). O ano seguinte, 2012, foi igualmente marcado por uma nova contracção da actividade económica, sendo que menos de metade do total das sociedades existentes apresentou resultados líquidos positivos (INE, 2014), tendo no ano de 2013 existido uma diminuição do número total de PME existentes (European Commission, 2014).

Crescimento da organização	<i>“Para nós não foi crise, foi um dos melhores anos de sempre.”</i>	5
Diminuição do lucro	<i>“Porque houve uma quebra brutal do volume de encomendas (...) estamos a falar de uma quebra de 50%.”</i>	5
Fomentação do espírito de grupo	<i>“Trouxe-nos uma coisa muito boa. A crise trouxe-nos um espaço onde nós almoçamos. (...) Algumas pessoas já deixaram de trazer o almoço, mas iam buscar aqui em frente para comer aqui, e portanto, trouxe uma coisa muito boa, que foi as pessoas valorizarem o convívio.”</i>	1
Diminuição do número de colaboradores	<i>“(...) processo de redução de colaboradores.”</i>	1

Tabela 7 – Impacto da crise nas organizações

Relativamente ao impacto da crise nas organizações analisadas, 5 das organizações estudadas admitem que se tratou de um momento que permitiu o crescimento da organização, ora através de quantidade, facturação e resultados ora através da possibilidade de recrutar pessoas com competências diferenciadoras.

“a crise a nós trouxe-nos uma vantagem, trouxe-nos a possibilidade de recrutar algumas pessoas, que não havendo crise, (...) se tornaria mais complicado recrutar. (...) houve aqui algumas empresas que passaram por alguma fase mais difícil e nós tivemos oportunidade de ir buscar algumas pessoas, mais pra a área



dos plásticos com alguma qualificação (...) e ter uma equipa qualificada ajuda, sem dúvida, a contornar épocas mais turbulentas como esta, da crise” (André, Empresa Eridanus).

Todavia, cinco das empresas inquiridas mencionam ter tido uma diminuição do lucro, como constatado por Tiago “nós sentimos acima de tudo porque os nossos clientes vieram negociar connosco a redução de preços” (Tiago, Empresa Hydra).

O crescimento organizacional, defendido por estas empresas, foi uma surpresa nesta investigação, tendo em conta os estudos analisados no estado de arte sobre a temática da crise, mas também é necessário ter em conta que se tratam de Pequenas e Médias Empresas de Excelência, que se caracterizam pelo seu desempenho, crescimento e estratégia competitiva.

Todavia, a maioria das empresas admite igualmente que teve uma diminuição do lucro, devido à quebra da procura de bens e a insolvência de alguns clientes, o que comprova os dados analisados anteriormente, de Mota e colaboradores (2010), Fonseca (2011) e do INE (2014). Assim, foi devido à perseverança das empresas e dos seus colaboradores é que foi possível atravessar esta época mais conturbada. Como analisado atrás, mais de metade das organizações evidenciaram diminuição do lucro pelo que a estagnação das compensações evidenciada anteriormente poderá ter sido influenciada por este factor. Como refere Gomez-Meija (1992) as práticas compensatórias têm de ser desenhadas tendo em conta o contexto organizacional.

Uma das empresas entrevistadas mencionou que a crise também teve como efeito, além da diminuição do lucro, uma fomentação do espírito de equipa. A empresa e os colaboradores arranjam, nesta altura, soluções para a redução dos custos, de modo a conseguirem manter determinados rituais, como criarem uma árvore de Natal sem gastar dinheiro em enfeites, através de formação ministrada de colaboradores para colaboradores. “influenciou todos nós a pensar como é que podemos... como é que podemos continuar a ser os mesmos e reduzir custos (...) A crise trouxe-nos um espaço onde nós almoçamos (...) portanto trouxe uma coisa muito boa, que foi as pessoas valorizarem o convívio” (Joana, Empresa Delphinus).

Outra empresa mencionou que a crise obrigou a empresa a reduzir o número de colaboradores durante um certo período de tempo, na pior altura da empresa; todavia, quando a conjuntura melhorou suficientemente, voltaram a contratar essas mesmas pessoas: “originou desde logo que tivéssemos de, enfim... iniciar ali, num período muito curto, um processo de redução de colaboradores” (Filipe, Empresa Boötes).

Esta diminuição do número de colaboradores foi algo analisado anteriormente pelos autores Akoto e colaboradores (2014) e por Mota e colaboradores (2010), sendo que esta redução de funcionários leva a perda de produtividade e da memória organizacional, essenciais para a sustentabilidade da organização e superação de obstáculos (Allen, Bryant & Vardaman, 2010). Devido aos custos associados em realizar formação de novos colaboradores, de modo a que desenvolvam as competências necessárias, o gestor da empresa Boötes, Filipe, admite que quando a conjuntura da empresa melhorou todos os colaboradores que haviam sido dispensados foram novamente contratados.

A crise socioeconómica afectou bastante as empresas, apesar dos apoios governamentais às PME (Mota *et al.*, 2010) daí ser pertinente compreender que medidas foram tomadas pelas empresas para contornar o potencial impacto da crise.

Apostar no crescimento da empresa	<i>“(...) a aposta em, em mercados diferentes do nosso. Desde internacionalização, a diversificação de produtos, pronto. Ah apresentar produtos inovadores.”</i>	4
Motivar os colaboradores	<i>“Tivemos que motivar novamente as pessoas e tivemos que demonstrar que a empresa estava numa fase completamente diferente.”</i>	3
Redução de custos	<i>“Foi um ano sem prémios (...) e foi um ano sem mexidas salariais (...) cortar no excedente.”</i>	1

Tabela 8 – Medidas para contornar o impacto da crise

Quatro das empresas inquiridas mencionaram que a medida adoptada foi apostar no crescimento da empresa, como mencionado por Miguel, gestor de recursos humanos da Empresa Capricornus, que defendeu que “por serem os anos bons, tentar investir na nossa organização e investir em novos mercados.” (Miguel, Empresa Capricornus)

A motivação dos colaboradores foi outro aspecto mencionado, por três gestores de recursos humanos, que referem ter tido necessidade de motivar os seus trabalhadores: “embora tenha vindo a crise para todos, nós tentámos que não atingisse muito, porque podíamos e estávamos em condições para que não atingisse os colaboradores. (...) até porque todas estas medidas afectam de forma clara a motivação e retenção das pessoas” (André, Empresa Eridanus).

A empresa Delphinus utilizou igualmente como medida a redução de custos através do congelamento de salários e inexistência de prémios: “Dois anos em que não se olhou para os

salários com a forma como era habitual olhar-se com prémios e isso tudo. Foi um ano sem prémios (...) e foi um ano sem mexidas salariais. Depois, para além disso, cortar no excedente” (Joana, Empresa Delphinus).

Alguns estudos defendem que quando existe diminuição ou estagnação salarial pode-se compensar tal facto com a atribuição de compensações e benefícios e, tendo em conta a situação, estas compensações e benefícios tornam-se importantes para influenciar igualmente o desempenho dos indivíduos e o consequente sucesso da organização (Cardon & Stevens, 2004).

Não tiveram influência	<i>“As compensações que estava a falar, muitas delas, são muito recentes (...) portanto não teve assim, não foi na altura do boom da crise.”</i>	6
Influenciaram positivamente	<i>“Sim, sim, claro que sim. Eu acho que até pelo gosto do trabalho.”</i>	1
Aumentaram a retenção	<i>“Eu acho que esses benefícios ajudam a manter cá.”</i>	1

Tabela 9 – Papel das compensações na superação dos problemas inerentes da crise

A maioria das organizações analisadas, 6 das 8 estudadas, acreditam que as compensações não tiveram qualquer influência na superação dos obstáculos da crise, como pode ser constatado pela afirmação de Tiago, gestor de recursos humanos da Empresa Hydra: “as compensações que estava a falar, muitas delas, são muito recentes (...) não foi na altura do boom da crise” (Tiago, Empresa Hydra).

Este aspecto vai de encontro ao defendido pelos estudiosos Chng e colaboradores (2012) que reiteram que quando a empresas se encontram em crescimento a política compensatória e de benefícios fornecida não tem grande relevância e, como observado anteriormente, a maioria das organizações evidenciou um crescimento.

A gestora de recursos humanos da Empresa Fornax menciona que as compensações influenciaram efectivamente a superação dos problemas inerentes à crise: “sim, sim, claro que sim. Eu acho que é até pelo gosto do trabalho.” (Alice, Empresa Fornax)

Outro aspecto relevante das compensações em tempo de crise centrou-se no aumento da retenção dos colaboradores, que para o gestor da empresa Eridanus é um aspecto fundamental, pois é difícil encontrar, no seu sector de actividade - os moldes - pessoas qualificadas: “eu



acho que esses benefícios ajudam a manter cá.” (André, Empresa Eridanus). Este aspecto é reforçado por diversos autores, como Allen, Bryant e Vardaman (2010),

As últimas questões efectuadas, aos gestores de recursos humanos, foram-no com o intuito de compreender a percepção dos gestores quanto ao estado das PME em Portugal e das compensações, tendo sido possível aferir igualmente melhor os métodos utilizados pelas suas próprias organizações.

Quanto ao modo com os gestores crêem que a crise económica e financeira entre 2008 e 2015 influenciou os sistemas compensatórios das PME em Portugal, seis dos gestores acreditam que ocorreu diminuição dos sistemas compensatórios: “acho que deve ter abrandado ou retirado alguns benefícios” (Miguel, Empresa Capricornus). Outros seis gestores defendem que acreditam que existiu diminuição ou estagnação salarial: “saída de colaboradores, redução de efectivos e depois contratação de pessoas com níveis salariais mais baixos” (Filipe, Empresa Boötes).

Segundo estudos realizados no âmbito da crise em Portugal, como o de Fonseca (2011) e Mota e colaboradores (2010), efectivamente os salários sofreram uma quebra ou estagnação, tal como as compensações e benefícios foram diminuídos. Segundo Centeno, Machado e Novo (2007), cada vez mais existe uma maior quantidade de trabalhos com salários mais baixos.

Um dos gestores refere que levou as PME a motivar os colaboradores de outras formas, uma vez que houve limitação no que concerne às compensações e benefícios.

“Agora o que é que obrigou as PME a fazer? Trabalhar muito mais estas áreas que eu estou a dizer da motivação. Hoje qualquer empresa tem uma academia de formação, tem um local para as pessoas comerem; promove o desporto; tem um ginásio, se for preciso lá; dá dias de férias adicionais” (Joana, Empresa Delphinus).

Um dos gestores, da empresa Hydra, menciona não ter opinião formada sobre o assunto.

Relativamente a estratégias de compensações e benefícios que aumentem a sustentabilidade da empresa e a motivação dos profissionais, os gestores de recursos humanos sugerem na sua maioria - cinco dos gestores - que seja feito um reconhecimento do trabalho desempenhado pelos colaboradores: “eu proporia uma estratégia baseada em prémios (...) Ao nível do cumprimento de objectivos, pronto... e tentar, tentar ter sempre uma parte variável” (Ricardo, Empresa Gemini).

Dois dos gestores entrevistados mencionam que deve ser realizado um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, como é o caso da empresa Capricornus, que tenta aplicar esse ideal na sua própria empresa: “as mães que têm de levar filhos aos infantários, nós fizemos, temos de flexibilizar... por exemplo, os horários de entrada, as horas de entrada e de saída (...) depende das vidas pessoais de cada um” (Miguel, Empresa Capricornus).

Outros dois gestores mencionam que deveria ser realizada uma diminuição dos encargos financeiros dos indivíduos. A empresa Andrómeda, por exemplo, menciona a construção da sua nova sede, que irá ter ginásio, uma creche e outros benefícios, que irão diminuir os custos das pessoas, “as pessoas vão deixar de pagar o ginásio, pois podem ir ali. (...) estamos a tentar fazer protocolos com entidades para baixar alguns custos, como, por exemplo, ópticas, os próprios ginásios... entre outros.” (Carlos, Empresa Andrómeda).

Outra estratégia proposta foi avançada como um aumento salarial por considerar que existem poucas pessoas que vejam os benefícios como fonte de motivação, podendo tal ser justificado pela literatura através do estudo dos autores Brett, Cron e Slocum Jr. (1995) que defendem que a relação entre o comprometimento e o desempenho organizacional é mais elevada quando as necessidades financeiras são diminutas, sendo dada portanto mais relevância ao salário. O gestor de recursos humanos da empresa Eridanus menciona que “o que as pessoas querem nos dias de hoje é dinheiro ao fim do mês para pagar as contas. (...) E há poucas pessoas que vejam os benefícios como algo que as possa motivar.” (André, Empresa Eridanus)

A última estratégia proposta centrou-se na realização de programas de felicidade no trabalho.

“O que eu acho que as empresas hoje deviam fazer é deviam ter uma estratégia ao nível da felicidade no trabalho (...) programas de liderança; programas de crescimento; acções de responsabilidade social; programas de rotatividade (...) um programa de felicidade no trabalho, de liderança, de crescimento, de formação.” (Joana, Empresa Delphinus)

A última questão efectuada centrou-se no impacto que os gestores consideram que as mudanças compensatórias após a crise tiveram nas organizações e nas políticas de desenvolvimento de recursos humanos.



A maioria dos entrevistados defende que com a crise ocorreu estagnação das compensações, ou mesmo a inexistência das mesmas: “acho que, tirando as grandes empresas, não terá havido grande inovação nessa área” (Miguel, Empresa Capricornus).

Dois gestores mencionaram que terá levado ao relacionamento das compensações e benefícios com o desempenho, que consideram ser a forma mais vantajosa: “temos de associar também essas compensações à relação desempenho dos trabalhadores. E quando isso estiver bem afinado, poderá ser, aí sim, associado a um aumento motivacional dos colaboradores. Quando eles perceberem que a produtividade deles é compensada.” (Carlos, Empresa Andrómeda)

Como outra estratégia possível foi ainda mencionada a transparência na atribuição das compensações e benefícios, “independentemente dos sistemas que forem implementados, se eles forem transparentes e bem comunicados, eu penso que é possível trabalhá-los bem” (Filipe, Empresa Boötes); compensações e benefícios como forma de aumento da retenção, “fixar as pessoas” (Joana, Empresa Delphinus); e, por último um aumento da rotatividade: “quando é desvalorizado também a questão do factor do preço do trabalho e (...) de outros benefícios, essas relações têm vindo a deteriorar-se” (Ricardo, Empresa Gemini).

Através das entrevistas realizadas, e posterior análise, foi possível desenvolver o seguinte modelo teórico, explicativo do impacto da crise socioeconómica nos sistemas compensatórios nacionais das PME nacionais.

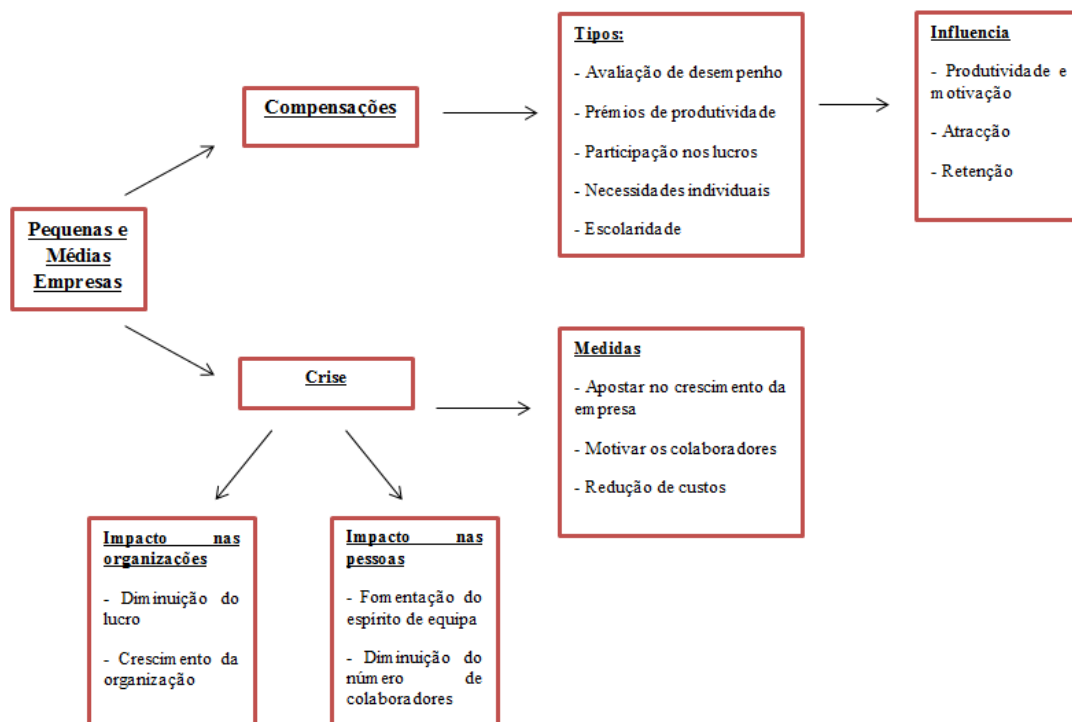


Ilustração 1 – Modelo Explicativo

Como é possível verificar através do modelo, as compensações praticadas pelas organizações centram-se na avaliação de desempenho, prémios de produtividade, participação nos lucros e tendo em conta as necessidades individuais dos colaboradores e o auxílio na educação.

Como observado anteriormente, a avaliação de desempenho, os prémios de produtividade e a participação nos lucros são efectuados após o alcance dos objectivos. Sendo importante estudar este tipo de compensações devido ao desempenho organizacional se encontrar mais fortemente relacionado com os bónus do que com o salário, sendo, portanto, essencial existir este tipo de compensações nas organizações (Finkelstein & Hambrick, 1989). Este tipo de compensações são também importantes, por influenciarem o dinheiro disponível dos colaboradores, indo de encontro ao defendido por Brett, Cron e Slocum Jr. (2015) que defendiam que indivíduos com necessidades financeiras menores têm um maior desempenho e comprometimento organizacionais, aspectos deveras relevantes.

Como reforçado anteriormente, foi bastante importante analisar o tipo de compensações individuais fornecidas aos colaboradores, uma vez que neste contexto de crise surgiram outro tipo de necessidades, devido à falência da resposta social do Estado e à redução de benefícios fiscais ligados à saúde e educação (Igalens & Roussel, 1999; Buckin & Duckinson, 2001;

Meyer & Richey, 1990; Mota *et al.*, 2010). As compensações centradas na escolaridade são essencialmente relevantes actualmente com os cortes efectuados no sector da educação.

No que concerne à influência das compensações nas Pequenas e Médias Empresas compreendemos que houve influência na produtividade e motivação dos colaboradores, como defendido por Bilhim (2009), Honeywell-Johnson e Dickson (1999), Finkelstein e Hambrick (1989), Dixon, Hayes e Stack (2003).

As compensações têm igualmente influência na retenção dos colaboradores, como defendido por Bilhim (2009), Allen, Bryant e Vardaman (2010), Allen e Bryant (2012), Heneman (2007), Buchan (2008), Akoto e colaboradores (2014) e Cardon e Stevens (2004), através da criação e manutenção de uma relação laboral, onde existe uma conexão entre os interesses do indivíduo e da organização.

Uma das principais funções das compensações centra-se efectivamente na redução da rotatividade dos colaboradores. Investindo em formas de retenção, as empresas salvaguardam que não perdem indivíduos com características diferenciadoras e evitam os custos financeiros e de tempo associados à rotatividade dos colaboradores (Cardon & Stevens, 2004; Allen, Bryant & Vardaman, 2010).

Por último, as compensações têm também influência na atracção de novos colaboradores, indo de encontro ao defendido por Prahalad e Hamel (1990), Ghoshal (1987) e Saks, Wiesner e Summer (1996). Numa sociedade onde a competitividade é uma realidade é essencial contractar indivíduos com capacidades diferenciadoras (Prahalad & Hamel, 1990; Ghoshal, 1987) e as organizações precisam de conter uma política remuneratória atractiva para esse efeito (Saks, Wiesner & Summer, 1996).

No que concerne ao impacto da crise nas Pequenas e Médias Empresas conseguimos compreender que a mesma afectou tanto as organizações como os seus trabalhadores. A crise afectou as empresas através da diminuição do seu lucro, algo que havia sido igualmente constado por Fonseca (2011) e pelos dados do INE (2014) de 2012.

As organizações, durante o período de crise, também evidenciaram um crescimento, o que foi surpreendente tendo em conta o estado de arte, todavia é essencial ter em conta que as empresas analisadas se tratam de Pequenas e Médias Empresas de Excelência, que são caracterizadas pelo desempenho, crescimento e estratégia competitiva.



Quanto ao impacto da crise nos colaboradores ocorreu uma fomentação do espírito de equipa. Devido aos cortes que foram necessários fazer nas organizações, as mesmas tiveram de arranjar soluções para manter determinados rituais, o que levou a uma maior união dos colaboradores, influenciando o convívio, o trabalho em equipa e o espírito de interajuda, o que é um dado interessante. A crise influenciou também o número de colaboradores das organizações, algo reforçado por Akoto e colaboradores (2014) e Mota e colaboradores (2010), sendo que esta redução de trabalhadores leva à perda da produtividade e da memória organizacional, que são essenciais para a sustentabilidade da organização e da superação de obstáculos (Allen, Bryant & Vardaman, 2010),

Como referido anteriormente, a crise teve diversas influências nas empresas e mais especificamente nas PME. Apesar dos apoios governamentais fornecidos às mesmas, as empresas tiveram de adoptar medidas específicas. As Pequenas e Médias Empresas analisadas com o intuito de contar a crise apostaram no crescimento da organização, em motivar os colaboradores, com o intuito de aumentar a produção e de aumentar a sua retenção; e reduzir os custos, uma vez que existiu uma diminuição do lucro e insolvência de alguns clientes.

No que diz respeito ao impacto das compensações na superação dos problemas inerentes à crise conseguimos compreender que a maioria das organizações analisadas defenderam que não teve influência. Tal facto pode ser justificado por se tratar de empresas que evidenciaram crescimento organizacional e nesse contexto as compensações deixam de ter relevância (Chng *et al.*, 2012).

Conclusões

Principais Conclusões

O presente estudo apresentava como objectivo principal explorar de que modo a actual conjuntura de crise influenciou os sistemas compensatórios, mais especificamente no contexto das Pequenas e Médias Empresas nacionais.

Com a crise económica e financeira existente desde 2008, e que se agravou em 2011, as Pequenas e Médias Empresas tiveram uma diminuição do seu lucro, sendo que menos de metade teve resultados líquidos positivos (Fonseca, 2011; INE, 2014). A crise teve igualmente impacto nas pessoas através do corte ou estagnação dos salários, congelamento de contratações e cortes na saúde e educação (Mota *et al.*, 2010).

Uma vez que durante uma crise empresarial, para se conseguir manter uma estratégia competitiva e, com ela, um comportamento e estratégia de risco, é mais fácil quando existem compensações, em particular as variáveis, do que quando existe somente uma remuneração fixa (Chng *et al.*, 2012), e que existiram cortes nos salários e benefícios, como anteriormente exposto, pode ser grande o impacto no agregado familiar das famílias portuguesas, este estudo mostrou ser relevante.

Através da literatura e dos dados recolhidos, é possível compreender que no período de crise financeira, entre 2008 e 2015, a mesma teve influência nas organizações e nas pessoas, como seria expectável. No entanto, todas as empresas analisadas neste estudo evidenciaram aumentos salariais, contrariamente ao concluído por Mota e colaboradores (2010). Todavia, duas das empresas do nosso estudo, registaram estagnação salarial nos últimos 4 anos.

Uma vez que o dinheiro disponível para recompensar os trabalhadores aumentou podemos concluir que poderá ter existido uma diminuição das suas necessidades financeiras, o que afecta, em consequência, o comprometimento, desempenho, satisfação e retenção dos mesmos (Brett *et al.*, 2015; Doran *et al.*, 1991).

Nas duas empresas que registaram estagnação dos salários, evidenciou-se uma alteração das práticas compensatórias, de modo a compensar esse facto. Como Gomez-Meija (1992) referiu o contexto organizacional influencia o impacto das compensações nos indivíduos, sendo que o tipo de compensações que as pessoas preferem também se encontra dependente das circunstâncias familiares e financeiras (Finkelstein & Hambrick, 1989). Como Cardon e

Stevens (2004) mencionam, sendo o salário um custo fixo para as organizações, as mesmas podem compensar, em situações de instabilidade, através da atribuição de bónus. Assim, através do presente estudo podemos confirmar estas teorias, nomeadamente, que as compensações foram desenhadas tendo em conta o contexto da empresa, o contexto de crise e, perante a necessidade consequente de não aumento dos salários, a prática de outras formas para compensar os colaboradores.

Como é possível verificar neste estudo, as compensações fornecidas pelas empresas dependem da avaliação de desempenho, de prémios de produtividade, da participação nos lucros e da busca de resposta às necessidades individuais de cada colaborador. Entre elas encontram-se o apoio à escolaridade. Ou seja, podemos aferir que estas empresas conferem compensações que influenciam o dinheiro disponível no agregado familiar, que vão de encontro às necessidades de cada colaborador e que procuram auxiliar as pessoas na escolaridade, do apoio na escolaridade do próprio colaborador ou na dos seus filhos.

O estudo das compensações fornecidas aos colaboradores é especialmente relevante no contexto de crise actual, uma vez que os indivíduos evidenciam novas necessidades e existe uma certa falência da resposta social do Estado (Igalens & Roussel, 1999; Bucklin & Duckinson, 2001; Meyer & Richey, 1990). É justificável também pelos cortes na saúde e educação (Mota *et al.*, 2010), pois são de extrema importância as compensações ligadas a estas duas áreas tão relevantes para a qualidade de vida individual e colectiva. O mesmo acontece com os prémios de produtividade e de participação nos lucros, pois reflectem-se num aumento do rendimento dos colaboradores.

As empresas analisadas consideram que as compensações fornecidas influenciam a motivação, produtividade, atracção e retenção dos colaboradores, indo de encontro ao defendido pela literatura (Bilhim, 2009; Honeywell-Johnson & Dickson, 1999; Finkelstein & Hambrick, 1989; Dixon, Hayes & Stack, 2003; Prahalad & Hamel, 1990; Ghoshal, 1987; Saks, Wiesner & Summer, 1996; Bilhim, 2009; Allen, Bryant & Vardaman, 2010; Allen & Bryant, 2012; Heneman, 2007; Buchan, 2008; Akoto *et al.*, 2014; Cardon & Stevens, 2004). Todavia, é fundamental referir que em cinco das organizações analisadas se considera que, ainda assim, que o salário é mais importante que as compensações, algo que pode ser justificado pelo contexto de crescimento evidenciado pela maioria das organizações, pois em contexto de crescimento organizacional, as compensações não são tão relevantes (Chng *et al.*, 2012).



A crise levou a uma diminuição do lucro e, da diminuição dos colaboradores, mas também evidenciou que, durante este período, houve um crescimento nas empresas estudadas e a fomentação de uma área particular: a do espírito de equipa. No que se refere ao crescimento organizacional, apesar de ser uma surpresa, tendo em conta o enquadramento teórico realizado, o mesmo pode ser justificado por a amostra ter sido seleccionada de um grupo de PME de Excelência, que se distinguem exactamente pelo seu desempenho e competitividade. A diminuição do lucro evidenciada, devido ao decréscimo da procura de bens e à insolvência de alguns clientes, vai de encontro ao defendido pela teoria (Mota *et al.*, 2010; Fonseca, 2011; INE, 2014). A diminuição do número de colaboradores foi algo analisado pelos autores Akoto e colaboradores (2014) e por Mota e colegas (2010), sendo que esta redução de funcionários leva a perda de produtividade e da memória organizacional, essenciais para a sustentabilidade da organização e superação de obstáculos (Allen, Bryant & Vardaman, 2010). Devido aos custos associados em realizar formação de novos colaboradores, de modo a que desenvolvam as competências necessárias, a empresa que se viu forçada a diminuir o número de colaboradores, referiu que, quando a conjuntura da empresa melhorou, todos os colaboradores que haviam sido dispensados foram novamente contratados. Estes são sinais especialmente positivos, que indicam que, nas empresas aqui em análise, houve uma extraordinária capacidade de resiliência organizacional, a qual se expressou em cuidados especiais, diríamos até compassivos, de gestão das suas pessoas.

Durante este período de crise, as empresas adoptaram medidas para contornar a mesma, apostando no crescimento, arranjando formas de motivar os colaboradores e reduzindo custos.

No que diz respeito à influência das compensações na superação dos problemas inerentes à crise, a maioria das organizações refere a mesma que não teve influência. Novamente, como referido por Chng *et al.* (2012), em empresas em crescimento as compensações não têm muita relevância.

Limitações do Estudo

Como se trata de um estudo qualitativo, um dos aspectos limitativos centra-se na metodologia utilizada, já que a mesma tem várias limitações associadas, já referidas, como o facto de o entrevistado não conseguir verbalizar as suas ideias ou poderem existir ideias pré-concebidas no entrevistador que influenciem o entrevistado.



O estudo foi realizado em 8 organizações, o que apesar de não ser um número amplo, se encontra dentro dos valores habituais para se poder considerar a saturação teórica. Todavia, tendo em conta o número de PME em Portugal, e por se ter considerado somente as PME de Excelência através da lista de 1509 empresas, criada pela IAPMEI (2016), o número de empresas analisadas pode ser considerado reduzido.

O facto de a nossa amostra ser extraída da lista de PME de Excelência também poderá influenciar os resultados obtidos, uma vez que se trata de empresas que se destacam pelo seu desempenho, crescimento e estratégia competitiva. Todavia, este facto é igualmente uma mais-valia por demonstrar formas de gestão de recursos humanos que possam auxiliar outras empresas a aumentar a sua sustentabilidade e capacidade de contornar obstáculos contextuais, como é o caso da crise socioeconómica vivida actualmente.

As organizações analisadas foram escolhidas com base num critério de conveniência, tal como referido, conforme a facilidade de contacto e disponibilidade das mesmas para a participação neste estudo, o que poderá ser também uma limitação e justificativo de algum enviesamento dos resultados.

Outra limitação deste estudo centra-se no facto de o contacto ter sido efectuado somente junto dos gestores de recursos humanos das organizações em análise. Poderia ter sido interessante analisar igualmente a percepção dos colaboradores da organização, sem funções de gestão sobre a temática em estudo, de modo a aferir a sua percepção sobre as compensações auferidas, e o impacto das mesmas na sua satisfação, produtividade, atracção e retenção. Dessa forma compreender-se-ia, através de outros actores, que impacto teve a crise na organização e nos próprios e, por último, se as compensações tiveram, na sua perspectiva, algum papel na superação dos problemas inerentes à crise.

Estudos Futuros

Os estudos futuros devem aprofundar o tema aqui em análise, já que se trata de uma temática que ainda não foi muito investigada em Portugal. O número de Pequenas e Médias Empresas existente em Portugal e a escassez de estudos neste tipo de organizações, deve incentivar outros investigadores a prosseguir estudos nesta área.



De modo a que seja possível uma generalização de resultados, estudos futuros deverão alargar a amostra recolhida, ou incidir sobre metodologia quantitativa, analisando um maior número de empresas e pessoas oriundas de uma maior diversidade de funções. No entanto, sendo este Mestrado na área de Gestão de Recursos Humanos, o facto dos entrevistados serem gestores de pessoas trouxe alguma especificidade ao estudo. A sua visão sobre as práticas organizacionais, concretizadas para fazer face à crise, em especial na área das compensações, traz uma riqueza particular, e especialmente crítica, sobre o domínio em análise.

Implicações para a Teoria, a Metodologia e a Prática de Gestão de Recursos Humanos

O estudo vem introduzir importantes avanços no campo das compensações e do impacto da crise nas organizações, pois, como mencionado anteriormente, o tema do impacto da crise nos sistemas compensatórios nunca tinha sido analisado nas empresas nacionais, pelo menos que seja do nosso conhecimento. Deste modo, o tema da crise socioeconómica nas Pequenas e Médias Empresas necessita de muito aprofundamento e desenvolvimento.

Neste estudo foi possível igualmente corroborar algumas questões, mais especificamente, que quando existe estagnação salarial, as empresas podem contrapesar essa situação com compensações e benefícios. Sendo o salário um custo fixo para as organizações, as mesmas podem aumentar, em situações de impossibilidade de aumento salariais - como é o caso da crise socioeconómica - as compensações não salariais fornecidas aos colaboradores (Cardon & Stevens, 2004). É essencial que neste contexto de crise as compensações sejam desenhadas tendo em conta as novas necessidades emergentes dos indivíduos e tal facto também pode ser comprovado por este estudo, uma vez que as compensações fornecidas por estas organizações influenciam o dinheiro disponível das pessoas, através da atribuição de prémios de produtividade e participação nos lucros, e indo de encontro das necessidades individuais e, mesmo, das necessidades e motivações na área da escolaridade do trabalhador ou dos seus familiares (Igalens & Roussel, 1999; Bucklin & Duckinson, 2001; Meyer & Richey, 1990; Mota *et al.*, 2010).

Através desta análise podemos igualmente confirmar a importância das compensações na motivação, produtividade e retenção dos colaboradores, como observado na literatura (Bilhim, 2009; Honeywell-Johnson & Dickson, 1999; Finkelstein & Hambrick, 1989; Dixon, Hayes &



Stack, 2003; Bilhim, 2009; Allen, Bryant & Vardaman, 2010; Allen & Bryant, 2012; Heneman, 2007; Buchan, 2008; Akoto *et al.*, 2014; Cardon & Stevens, 2004). Todavia, somente uma empresa, das oito analisadas, referiu que as compensações influenciavam a atracção de novos colaboradores, pelo que não foi unânime, neste estudo, a relevância das compensações neste parâmetro, ainda que a tendência tenha sido clara.

Em situações de crescimento organizacional, as compensações não têm grande relevância, independentemente do esquema de compensações fornecidas (Chng *et al.*, 2012), algo que também foi possível comprovar através deste estudo.

Pelas suas características, esta investigação permitiu igualmente confirmar a importância da metodologia qualitativa e da Grounded Theory, como metodologia para construção de teoria, nomeadamente para a concepção de um modelo sobre o impacto da crise socioeconómica nos sistemas compensatórios nacionais.

Através do modelo obtido foi possível compreender os tipos de compensações e benefícios aplicados pelas Pequenas e Médias Empresas, de que formas são fornecidas estas compensações e benefícios, e qual é o impacto dos mesmos nos colaboradores, segundo a perspectiva única dos gestores de recursos humanos. O estudo aprofundou, ainda, os tipos de impacto da crise nas organizações e nas pessoas, bem como as medidas que foram adoptadas pelas empresas para contornar a crise socioeconómica entre 2008 e 2015.

A partir deste estudo é possível, deste modo, analisar o tipo de compensações e benefícios aplicados por estas Pequenas e Médias Empresas, tal como as medidas tomadas pelas mesmas para contornar a crise, o que poderá ser uma mais-valia para outras Pequenas e Médias Empresas. Uma vez que este estudo foi realizado em PME de Excelência, que são caracterizadas pela sua competitividade e desempenho, pode haver muito a aprender com as organizações que conseguiram encontrar caminhos eficazes para enfrentar a imprevisibilidade dos desafios impostos, cuidando dos seus trabalhadores de formas humanizadas. Talvez aqui estejam patentes algumas das raízes da excelência com que foram caracterizadas, e da capacidade em entregar resultados e crescer, mesmo e para além das mais complexas condições externas. Transcender os desafios nas empresas faz-se pelas pessoas e com elas.



BIBLIOGRAFIA:

Akoto, E. O., Mosley, A. L., Assad, J., Perkins, S., Thiagarajan, P. & Stammerjohan, C. A. (2014). Economic Dependency on Work: Testing the Direct and Indirect Effects on Commitment and Citizenship in a Volatile Economy. *Journal of Applied Business and Economics*, 16(1): 1-14.

Allen, D.G. & Bryant, P.C. (2012). *Managing Employee Turnover: Dispelling Myths and Fostering Evidence-Based Retention Strategies*. Business Expert Press: New York, NY.

Allen, D.G., Bryant, P.C. & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2): 48-64.

Baron, R. A. (2003). Human resource management and entrepreneurship: some reciprocal benefits of closer links. *Human Resource Management Review*. 13(2): 253-256.

Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Edições ISCSP.

Brandão, V. (2013). *O contexto de crise e o novo quadro de relações de trabalho: impacto no contrato psicológico dos trabalhadores portugueses*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia – Universidade do Porto, Porto.

Brett, J. F., Cron, W. L., e Slocum Jr., J. W. (1995). Economic Dependency on Work: A moderator of the relationship between organizational commitment and performance. *Academy of Management Journal*, 38(1): 261-271.

Buchan, J. (2008). How will the economic crisis affect your job security, career and pay?. *Analysis*, 23(5): 13-14.

Bucklin, B. & Dickinson, A. (2001). Individual Monetary Incentives: A Review of Different Types of Arrangements Between Performance and Pay. *Journal of Organizational Behavior Management*, 21(3): 45-137.

Cardon, M. S. & Stevens, E. C. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know?. *Human Resource Management Review*, 14(3):295-323.



Centeno, M.; Machado, C. & Novo, A. (2007). A Criação e Destruição de Emprego em Portugal. *Boletim Económico – Banco de Portugal*.

Charmaz, K. (2008). Constructionism and the Grounded Theory Method. In J. A. Holstein, & J. F. Gubrium, *Handbook of Constructionist Research* (pp. 397-412). New York: The Guilford Press.

Chng, D., Rodgers, M., Shih, E. & Song, X. (2012). When does incentive compensation motivate managerial behaviors? An experimental investigation of the fit between incentive compensation, executive core self-evaluation, and firm performance. *Strategic Management Journal*. 33: 1343-1362

Comissão Europeia. (2003). Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. Bruxelas: Comissão Europeia.

Creswell, J. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2nd ed). Thousand Oaks: Sage.

Ding, D. Z., Akhtar, S., Ge, G. L. (2011). Organizational differences in managerial compensation and benefits in Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*. 17(4): 693-715.

Dixon, M. R., Hayes, L. J. & Stack, J. (2003). Changing Conceptions of Employee Compensation. *Journal of Organizational Behavior Management*. 23(2/3): 95-116.

Doran, L. I., Brief, A. P., Stone, V. K. & George, J. M. (1991). Behavioral intentions as predictors of job attitudes: the role of economic choice. *Journal of Applied Psychology*. 76(1): 40-45.

Duarte, R. (2002). Pesquisa Qualitativa: Reflexões sobre o trabalho de campo. *Cadernos de Pesquisa*. 115: 139-154.

Dustin, S. & Belasen, A. (2013). The impact of negative compensation changes on individual sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 33(4): 403-417.

Dzuranin, A. & Stuart, N. (2012). The effect of tangible and intangible noncash rewards on performance and satisfaction in a production setting. *Management accounting quarterly*. 13(4): 1-9.



European Commission (2014). *Annual Report on European SMEs 2013/2014 – A Partial and Fragile Recovery*. Bruxelas: European Commission.

Finkelstein, S. & Hambrick, D. (1989). Chief Executive Compensation: a Study of The Intersection of Markets and Political Process. *Strategic Management Journal*. 10: 121-134.

Fonseca, A. S. (2011). *As PME em Portugal. Reflexões e Desafios*. Dissertação de mestrado, ISCTE – IUL, Lisboa.

Fraser, M. & Gondim, S. (2004). Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paidéia*, 14(28): 139-152.

Ghoshal, S. (1987). Global Strategy: An organizing Framework. *Strategic Management Journal*. 8(5): 425-440.

Gomez-Mejia, L. R. (1992). Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*. 13: 381-397.

Heneman, L. R. (2007). *Implementing Total Rewards Strategies*. SHRM Foundation: United States of America.

Honeywell-Johnson, J.A. & Dickinson, A. M. (1999). Small Group Incentives. *Journal of Organizational Behavior Management*. 19(2): 89-121.

Igalens, J. & Roussel, P. (1999). A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*. 20: 1003-1025.

INE. (2010). *Micro, pequenas e Médias Empresas em Portugal*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.

INE. (2014). *Empresas em Portugal 2012*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.

INE. (2015). *Anuário Estatístico de Portugal*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.

INE. (2016). *Empresas Portugal 2014*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.

IAPMEI (2016) PME Excelência 2015 - 1509 empresas distinguidas. Lisboa: Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação.

Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*.



- Lains, P. (2012). A Crise em 2012. *Relações Internacionais*, 33: 43-51.
- Lourenço, E., Martins, G., Silva, A. & Pedroso, P. (2009). Que crise? Que soluções? Que alternativas?. *Finisterra – Revista de Reflexão e Crítica*. 113 463: 1-296.
- Lourtie, P. (2011). Portugal no contexto da crise do euro. *Relações Internacionais*. 32:61-105
- Mansbach, D. (2006). Comparing Compensation. *Human Resources Compensation Survey*. October: 50-52.
- Meyer, P. & Richey, L. R. (1990). Advances in Noncash Compensation. *Directors & Boards*, 15(1): 58-60.
- Mota, J., Lopes, M. & Antunes, M. (2010). A economia global e a crise da dívida soberana na União Europeia: a situação de Portugal e Espanha. *Indic. Econ. FEE*: 38(2):83-98.
- Prahalad, C. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91.
- Saks, A. M., Wiesner, W. H. & Summers, R. J. (1996). Effects of Job Previews and Compensation Policy on Applicant Attraction and Job Choice. *Journal of Vocational Behavior*. 46(34): 68-85.
- Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21th century. *Academy of Management Executive*, 10: 80-88.
- Shenenberg, T. & Smith, D. (1999). Certifying Compensation and Benefits Management Competencies. *Human Resource Management*. 38(2): 161-164.
- Sousa, M. J. & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*. Lisboa: Pactor.
- Walker, D. & Myrick, F. (2006). Grounded Theory: An Exploration of Process and Procedure. 16(4): *Qualitative Health Research*, 547-559.



Guião de Entrevista – Gestores de Recursos Humanos

I – ASPECTOS DEMOGRÁFICOS DO PARTICIPANTE:

- 1.1 Sexo:
- 1.2 Idade:
- 1.3 Habilitações literárias:
- 1.4 Qual é a sua área de formação académica?
- 1.5 Qual a área de negócio da sua empresa?
- 1.6 Há quanto tempo se encontra na organização?
- 1.7 Quantos trabalhadores tem a organização?

II – COMPENSAÇÕES:

- 2.1 Os salários dos colaboradores sofreram alguma alteração nos últimos 7 anos?
- 2.2 Essas alterações nos salários levaram a que se alterassem as práticas compensatórias?
- 2.3 Pelo trabalho desempenhado, os colaboradores recebem outro tipo de compensações após a superação dos objectivos? (Em caso afirmativo, que tipo de compensações e benefícios são facultados?)
- 2.4 As compensações e benefícios são atribuídos de forma individual, tendo em conta as necessidades de cada indivíduo? (Por exemplo, se um trabalhador tiver filhos, procuram encontrar benefícios que vão de encontro a essa necessidade?)
- 2.5 Considera que os benefícios têm um peso relevante na motivação, produtividade, atracção e retenção dos trabalhadores?

2.6 Na prática, como é que a empresa usa as compensações para motivar e reter os colaboradores?

III – COMPENSAÇÕES E A CRISE:

3.1 Que influência teve a crise na sua organização?

3.2 Que medidas foram tomadas pela sua empresa para contornar o impacto potencial da crise?

3.3 Que influência tiveram as compensações na superação dos problemas inerentes à crise?

IV – COMPENSAÇÕES, CRISE E EMPREENDEDORISMO NAS PME:

4.1 De que modo crê que a crise económica e financeira entre 2008 e 2015 influenciou os sistemas compensatórios nas PME em Portugal?

4.2 Que estratégia proporia quanto a benefícios e compensações aos gestores de uma PME nacional, para aumentar a sustentabilidade da empresa e a motivação dos profissionais?

4.3 Qual pensa ser o impacto que as mudanças compensatórias após a crise têm nas organizações? E nas políticas de desenvolvimento de recursos humanos?



Entrevistas:

Entrevista - Empresa Andrómeda:

I – ASPECTOS DEMOGRÁFICOS DO PARTICIPANTE:

1.1 Sexo: Masculino

1.2 “Podia começar por me dizer a sua idade, por favor?”

“32.”

1.3 “E as suas habilitações literárias?”

“Licenciatura. E estou a tirar um mestrado também.”

1.4 “A Licenciatura foi tirada em que área?”

Entrevistado (E): “Em Gestão de Recursos Humanos.”

Rita Ribeiro (RR): “E o mestrado é em que área?”

E: “Igualmente em Gestão de Recursos Humanos.”

1.5 Área de negócio da empresa: Comércio

1.6 “Há quanto tempo se encontra na organização?”

“13 anos.”

1.7 “Quantos trabalhadores tem a organização?”

“Actualmente tem 70.”



II – COMPENSAÇÕES:

2.1 “Os salários dos colaboradores sofreram alguma alteração nos últimos 7 anos?”

“Ah nos últimos 7 anos sofreram, sim. Os primeiros 3... Dos últimos 7, os primeiros 3 houve actualizações normais, de 2%. Nos últimos 4 estagnaram. Congelaram. Não tanto por estarmos a passar uma má fase financeiramente, mas porque estamos a pensar em investir em novos projectos que requerem algum financiamento e porque com a entrada da *Troika* e o estado da Europa e de Portugal achámos que seria mais propícia alguma contenção no que aos salários diz respeito.”

2.2 “Essas alterações nos salários levaram a que se alterassem as práticas compensatórias?”

Entrevistado (E): “Nós temos para além da parte fixa, uma parte variável, e por aí há algumas compensações e introduzimos também um outro benefício, que é um seguro de saúde.”

Rita Ribeiro (RR): “E de modo geral que tipo de compensações e benefícios é que a empresa tem?”

E: “Temos o seguro de saúde, temos um seguro de vida e no fundo é isso. Para além do vencimento, prémios.”

2.2.1 “E as políticas compensatórias e de benefícios mudaram de alguma forma nos últimos 7 anos?”

“Não alteraram muito. Não alteraram muito. A única coisa que alterou foi o facto do seguro de saúde e também teve relacionado com a taxa de absentismo que tínhamos e com a necessidade de fazermos alguma coisa e por outra forma como não houve actualização de salários decidimos adicionar esse benefício. De resto, o seguro de vida, encargos de vida, já temos há muitos anos e não temos assim mais nenhum.”



2.3 “Pelo trabalho desempenhado, os colaboradores recebem apenas o seu salário ou igualmente outro tipo de compensações após a superação dos objectivos?”

E: “Recebem um prémio de produtividade mensal. Para além dos colaboradores ainda participarem nos lucros.”

RR: “E esses prémios são atribuídos a grupos de trabalhadores ou de forma individual?”

E: “É individualmente.”

2.4 “Existem outro tipo de compensações e benefícios atribuídos de forma individual, além destes prémios?”

E: “Estas que eu falei são. Depois há outros benefícios para chefias, como viatura, telemóvel. Pronto aí já não é de forma transversal.”

RR: “E se, por exemplo, os trabalhadores tiverem filhos existe algum tipo de benefício pensado neles?”

E: “Ah as compensações que há, para quem tem filhos, normalmente só são benéficas para empresas que são transversais. E nem todas as pessoas estão interessadas em ter este tipo de compensações. Embora estejamos a estudar alguns, como o cheque creche para estudantes, ou seja, atribuir aos colaboradores que têm filhos um cheque creche, que tem o intuito de os ajudar nas despesas inerentes à educação dos seus filhos. Ah mas isso é algo que ainda está em estudo.”

2.5 “Considera que os benefícios influenciam a motivação e produtividade dos colaboradores?”

E: “Sim, influencia. Não é o tipo de incentivos que eles mais gostam.”

RR: “Que tipo de incentivos, é que acha que os colaboradores mais apreciam então?”

E: “Aquilo que toda a gente gosta mais. É do salário. Embora o histórico nos diga que o salário tem uma motivação aproxima, 2, 3 meses. Depois aquilo é rotina e deixa de ser uma fonte de motivação. Mas os horários de trabalho, também influenciam os níveis, os índices de motivação e a forma como a estrutura está organizada, a comunicação, tudo isso são pormenores que influenciam bastante.”



RR: “E considera que os benefícios têm algum papel na atracção e retenção dos trabalhadores?”

E: “Ah cada vez menos. Já teve muito. A empresa é vista no mercado como sendo uma empresa que, que paga acima da média, ah por causa da participação nos lucros. O que não quer dizer que isso ainda não, não continue a acontecer, mas já não há aquela actualização tão considerável como havia antigamente. De qualquer das formas o próprio nome da empresa continua a ser um factor de atracção.”

III – COMPENSAÇÕES E A CRISE:

3.1 “Que influência teve a crise na sua organização?”

E: “Nós falamos que teve uma influência positiva. Hum nestes 7 anos se calhar tivemos um ano.... Temos de dividir a empresa em dois, ou seja, temos duas empresas. Nesta em específico a crise até tem sido positiva, temos crescido todos os anos. A outra empresa, já nem tanto, e tem sentido alguma queda nas vendas. Não sei se tem a ver com a crise ou não. Não tem tanto a ver com a crise, mas mais com a nossa postura.”

3.2 “Que medidas foram tomadas pela sua empresa para contornar o impacto potencial da crise?”

“Não cruzarmos os braços e tentarmos sempre ser proactivos. Não ficamos contentes só porque crescemos as vendas. Estamos sempre a pensar como podemos crescer ainda mais e isso tem-nos feito não estar parados e continuarmos a aumentar vendas e a estarmos numa boa posição no mercado e penso que isso é que se tem tornado fundamental e tem ajudado a que tenhamos a mostrar um crescimento constante de ano para ano.”

3.3 “Que influência tiveram as compensações na superação dos problemas inerentes à crise?”

“É como eu lhe disse. Nós nos últimos três anos não tivemos assim, compensações e benefícios tão bons. Apesar de a empresa não estar a passar um mau momento, ter conseguido crescer nas vendas, toda esta conjuntura nacional e europeia fez-nos ter alguma calma e não andar para aqui a distribuir compensações e benefícios à toa, não



é? Ah mas o mais importante é a empresa estar estável, estar sólida e se todos nós ganharmos e se a empresa ganhar, todos ganhamos. Pode não ser a curto prazo, mas a médio, médio longo prazo. Apesar de, deste crescimento, houve aí um ano em que os lucros também baixaram. Para conseguirmos acompanhar a concorrência tivemos que perder algumas vendas, alguma margem nas vendas, e por aí não poderíamos estar a compensar, a compensar mais. Em paralelo estamos a construir uma nova sede, que vai ser aqui a 1 km, vamos ter, vai ser um investimento muito grande. Ah e tudo isto nos faz ter uma posição muito, de muito maior cautela, se calhar como antigamente, que as compensações benéficas, que não eram maiores, mas se calhar tendo em conta a altura que era, eram proporcionalmente maiores.”

IV – COMPENSAÇÕES, CRISE E EMPREENDEDORISMO NAS PME:

4.1 “De que modo crê que a crise económica e financeira entre 2008 e 2015 influenciou os sistemas compensatórios nas PME em Portugal?”

“Influenciou bastante. Toda a gente sabe que os salários estão mais baixos. Não só os salários, como também o resto dos benefícios, embora não possamos baixar directamente os vencimentos, isso é impossível. É impossível mais ou menos, mas em regra é impossível, mas tudo o que sejam factores variáveis, como os benefícios vão reduzindo ao máximo e depois não é só isso, vão saindo algumas pessoas e aquelas que entram vão ganhar muito menos. Portanto o custo médio por pessoa nas empresas certamente que está a baixar. Não diria 2008, mas se calhar quando se começou a sentir mais foi em 2010, 2011 quando entrou a *Troika*.”

4.2 “Proporia alguma estratégia específica quanto a benefícios e compensações aos gestores de uma PME nacional, para aumentar a sustentabilidade da empresa e a motivação dos profissionais?”

“Sim. Nós, por exemplo, quando penso em benefícios, não penso só em dinheiro, penso em várias coisas. Nós, por exemplo, na nova sede, vamos ter espaço para os pais e as mães terem os filhos; vamos ter um espaço social, que vai ter ginásio. É mais uns benefícios que estamos a dar. As pessoas vão deixar de pagar o ginásio, pois podem ter ali. Ah estamos a apostar nesse tipo de benefícios. Cada vez mais estamos a tentar fazer protocolos com entidades para baixar alguns custos, como, por exemplo, ópticas,



os próprios ginásios, ah entre outros. E passa mais um bocadinho por aí. Como eu disse só o vencimento tem uma duração de 2, 3 meses de motivação e as pessoas tem aquilo na rotina e deixam, pelo que temos de complementar com alguns benefícios e estamos a pensar apostar fortemente nesse aspecto compensatória, agora com a concretização destas novas instalações que referi.”

4.3 “Qual pensa ser o impacto que as mudanças compensatórias após a crise têm nas organizações?”

E: “Ah, o impacto tem a ver com o que eu já referi, foi aqueles que já tinham alguns benefícios, algumas compensações que não poderiam deixar de o realizar, mantiveram-nas, mas foram certamente baixando assim que o puderam. Aqueles que não o tinham, se calhar não, não o fizeram. A não ser que para benefício da própria empresa, como sendo os cartões refeição, como alguns cheques, cheque-creche ou espaços sociais, porque há benefícios para as empresas que paguem espaço social, para que os colaboradores não paguem impostos sobre isso, mas isso no fundo não é bem uma compensação, é uma das compensações, mas é tirar de um lado e colocar do outro. Mas depois depende de empresa, para empresa. Há empresas que têm, que mesmo em crise preferem estar acima da média do mercado porque apesar de nós sabermos que há muito desemprego, não é muito fácil recrutar. Não é assim tão fácil recrutar. Portanto, nós ainda tivemos, entraram 7 novas pessoas na empresa, mas não há assim tanta oferta qualificada como nós pretendemos. Nota-se muito que enquanto as pessoas tiverem aquele período de subsídio de emprego vão aguentando. Só quando chegarem ao final é que começam a enviar mais currículos.”

RR: “E qual pensar ser o impacto das mudanças compensatórias nas políticas de desenvolvimento de recursos humanos?”

E: “Eu espero que tenha um impacto, parecer positivo. Eu acho que temos de associar também essas compensações à relação de desempenho dos trabalhadores. E quando isso tiver bem afinado, poderá ser, aí sim, associado a um aumento motivacional dos colaboradores. Quando eles perceberem que de facto que a produtividade deles é compensada, está associada aos benefícios que nós temos, que tirando as chefias, são transversais, não é? Se nós começarmos a segmentar os benefícios e a associá-los ao desempenho, aí o impacto poderá ser muito maior e mais positivo.”



RR: “E acha que os seus colaboradores não têm neste momento noção que essas compensações são atribuídas conforme o desempenho?”

E: “Tirando o prémio variável e mesmo assim nem sempre é claro. Temos alguns que não pensam. Por exemplo o seguro de saúde a maior parte das pessoas não dão, não olham para ele como benefício porque a média, a média de idades ainda é muito baixa, muitas pessoas não, ainda não precisam de andar muito em consultas, então não utilizam aquilo e não encaram bem como um benefício. Depois é encontrar os benefícios certos, para as pessoas certas porque nem todos nos motivamos com o mesmo, nem todos damos valor ao mesmo, mas sim nem todos olham para a remuneração variável e encaram que aquilo está directamente associado. Por isso há uns que si e outros que não.”



Entrevista – Empresa Boötes:

I – ASPECTOS DEMOGRÁFICOS DO PARTICIPANTE:

1.1 Sexo: Masculino

1.2 “Qual é a sua idade?”

“52 anos.”

1.3 “Quais são as suas habilitações literárias?”

“Estou a terminar uma licenciatura em Recursos Humanos. Embora trabalhe em Recursos Humanos há 36 anos.”

1.4 Área de negócio da empresa: Indústria.

1.5 “Há quanto tempo se encontra na organização?”

“Desde o início. Desde Agosto de 1996, isso há 19 anos.”

1.6 “Quantos trabalhadores tem a organização?”

“Nós temos nesta altura 238 pessoas. Estamos numa fase de colocação de mais colaboradores, contratações, para várias áreas, mas também reforçar bastante a área produtiva e outras áreas, mais técnicas ou mais específicas e portanto estamos claramente a caminho de 240 pessoas, podendo mesmo exceder, enfim, esse número, breve, para breve prazo, sim.”

1.7 “Poderia dizer-me como é um dia típico seu aqui na empresa?”

Entrevistado (E): “Um dia típico?”

Rita Ribeiro (RR): “Sim.”

E: (risos) “Ó é um dia cheio de desafios. Ah obviamente que... envolvido com todas as áreas de Recursos Humanos, como pode imaginar. Agora mesmo estava a terminar uma reunião com o Director Geral relacionado com uma área ah, que tem



que ver com o sistema de gestão de desempenho e avaliação de desempenho também, temos implementado na empresa e que está, enfim numa fase, numa fase de análise daquilo que foram os resultados de, de 2015. Ah e também estamos na fase digamos inicial de definição dos objectivos para 2016, isto porque temos um sistema de, neste caso, de gestão por objectivos, embora não necessariamente só, ele é misto, porque tem algumas, tem uma componente comportamental também. Ah e portanto desde a formação, à área de recrutamento e selecção, à área do desempenho, das recompensas, processamento, ainda agora estivemos a processar em Fevereiro, ainda que com retroactivos em Janeiro, ah valores aos colaboradores, o processamento de vencimentos do mês de Fevereiro que irá incluir uma actualização salarial com efeitos a partir do mês de Janeiro, Enfim, como pode imaginar o meu dia é envolvido com todas as situações. A área da segurança também, ah acompanhamento naturalmente das situações que vamos tendo e ao nível de acidentes de trabalho, ah enfim estou envolvido em tudo o que possa imaginar que tem a ver com a área de Recursos Humanos.”

RR: “E tem outras pessoas a trabalhar consigo na gestão dos recursos humanos?”

E: “Sim, tenho mais 2 colegas, que estão, que estão a colaborar e digo colaborar directamente.”

II – COMPENSAÇÕES:

2.1 “Os salários dos colaboradores ao longo dos últimos seis anos, quando começou a crise, sofreram algumas alterações?”

E: “Sim. Ah têm sofrido alterações, ah regulares.”

RR: “Em que sentido? Têm baixado?”

E: “Não, não. De todo, não. Temos vindo a, a proceder anualmente, normalmente em Janeiro, por acaso este ano vamos processar em Fevereiro, mas com retroactivos em Janeiro. Normalmente tentamos, mas foi apenas por questões de logística, não disponhamos da informação toda para poder ainda fazer reflectir com o processamento do mês de, de Janeiro essa, essa actualização, mas em condições normais, em anos anteriores, de há 7 anos a esta parte temos tentado fazê-lo, se possível, logo em Janeiro. Enfim, essas actualizações têm variado, mas sempre numa óptica de, ah correcção para cima, portanto de melhoria dos níveis salariais.”



2.2 “Considera que essas alterações levaram a que se alterassem as práticas compensatórias?”

E: “Essas alterações?”

RR: “Essas alterações salariais. Acha que tiveram influência nas práticas compensatórias da empresa?”

E: “Ah, sim, sim. Nós tivemos também envolvidos nestes últimos ah, diria 2 anos, este ano temos estado envolvidos numa alteração daquilo que é o nosso sistema de compensações e benefícios. Ah e portanto cada vez mais ele está associado aquilo que são os níveis de desempenho das pessoas e portanto para além daquilo que é a actualização global, que a empresa possa fazer ela está associada, em todo o caso, aquilo que são os níveis do desempenho do colaborador, não é?! E, portanto, ah digamos que a cultura de mérito é, é algo que procuramos perseguir no sentido de e, enfim, é uma, faz parte eu diria da cultura da empresa e portanto estamos a, quer dizer, abandonámos aquilo que durante muitos anos se passou, não só ah aqui na empresa, mas também na maioria das empresas em Portugal, em que, por vezes, o que acontece é que a antiguidade é que, é que levam a que sejam feitas correcções, independentemente dos níveis de desempenho, que, que estão associados e claramente se traduz numa situação de falta de equidade, não é? Interna e, e portanto temos procurado interligar aquilo que é o desempenho do colaborador, com aquilo que são as actualizações que vão ocorrendo. Portanto há uma componente fixa, que está associada a esse aspecto do desempenho, mas também uma componente variável, que no fim de contas resulta do nosso sistema de gestão de desempenho e avaliação de desempenho, não é? Portanto estamos a falar de uma interligação ou integração de vários, de várias ferramentas na gestão de recursos humanos naquilo que é a prática das compensações.”

2.3 “Pelo trabalho desempenhado, os colaboradores recebem apenas o seu salário ou igualmente outro tipo de compensações após a superação dos objectivos?”

E: “Sim. Isso acontece. Portanto sempre que são atingidos os objectivos ou alcançados ou mesmo excedidos, não é? Ou até podem ficar aquém daquilo que foi o objectivo e



ainda assim haver algum, enfim, algum nível de desempenho que possa vir a traduzir-se em alguma, nalguma, nalgum resultado em termos mais ao nível daquilo que é o prémio, vamos dizer o prémio anual que pagamos, que está associado, que é a tal remuneração variável, que normalmente pagamos em Abril, depois de encerradas as contas em Março da empresa. Reflectimos depois aquilo que são os objectivos atingidos e o resultado global do desempenho e a compensação associada a esse desempenho, o que é a parte da componente variável fazemo-la normalmente em Abril, mas portanto há obviamente uma interligação, não é? Mas naquilo que é, naquilo que são as actualizações, naquilo que são, e eu voltava um bocadinho atrás, se me permite, naquilo que são as actualizações salariais anuais que a empresa decide fazer, imagine que a empresa decide actualizar em n, sei lá 3%, vamos dizer, ou 2% os vencimentos base das pessoas, ainda assim existe ah, de acordo com as regras que estão, que estão associadas, que estão criadas, existe, há pessoas que são actualizadas 3%, outras são actualizadas mais do que 3% e outras menos do que 3%, em função do seu grau de desempenho, do seu nível de desempenho. Portanto são dois aspectos diferentes, não é?”

RR: “E podia dar-me alguns exemplos de tipos de compensações e benefícios que são conferidos após a superação dos objectivos? Tirando os prémios que mencionou.”

E: “Outro tipo não, são mesmo prémios, sim. Temos outro tipo de prémios, também está associado, está fora daquilo que é o sistema de gestão de desempenho, mas que também é um prémio, neste caso mensal, que está associado aos objectivos de produção que são definidos mensalmente, é aplicável a todo o universo da empresa, ah tem um conjunto de regras, que fazem, que condicionam o acesso ao prémio ou a um determinado nível maior ou menor de prémio a pagar, em função dos objectivos mensais que são atingidos, ah e dum conjunto de outros factores, como, dou alguns exemplos, como, por exemplo, o índice de reclamação de clientes, está associado também a esse prémio mensal, o nível de produção, nós chamamos o “índice de sucata” interno produzido ah, mas portanto são, é desperdício, são sobre produtos, não é? E quanto maior for, menor prémio haverá a pagar, portanto de alguma forma, ah existem um conjunto de outras compensações ou de outros benefícios, que vamos ah procurando atribuir à, aos colaboradores, em função sempre dos níveis de desempenho ou individuais ou de equipa ou da organização como um todo, não é?”



2.4 “As compensações e benefícios são atribuídos de forma individual, tendo em conta as necessidades de cada indivíduo? Por exemplo, se um trabalhador tiver filhos, procuram encontrar benefícios que vão de encontro a essa necessidade?”

E: “Temos tido, em relação ah, na parte de benefícios, ah exclusivamente e naquilo que tem a ver com os colaboradores que têm filhos em idade de estudo, não é? Escolar ou pré-escolar, aquilo que fazemos é apoiar em material escolar, não é?”

RR: “Isso é muito interessante, sim.”

E: “É, é. Todos os anos os colaboradores em função de uma listagem de materiais, que a empresa disponibiliza, ah ou divulga, não é? Ah internamente, eles, cada colaborador, porque depende da idade da criança, naturalmente, em função das suas necessidades, aquilo que considera mais prioritário, mais relevante, caso a caso, informa o nosso departamento de compras, dos materiais que, que solucionaram, que escolheram, até um determinado montante mensal, mensal não, anual, peço desculpa, não é? É uma vez por ano, que isso acontece. Ah e portanto apoiamos directamente, com, enfim em vez de atribuímos um valor, ah achamos, esse valor acaba por se traduzir em algo maior, como negociamos com, enfim grandes quantidades com as empresas que nos fornecem os materiais, ah escolares, então claramente conseguimos negociar com preços muito mais, muito abaixo do que são os preços praticados, na maioria, enfim, que o consumidor normalmente pagaria, não é? E portanto também se traduz num ganho, permite adquirir mais materiais, com um valor menor, não é? O que é um benefício para a empresa, naturalmente.”

RR: “E, se por acaso, não tiverem filhos os colaboradores, que tipo de compensações individuais é que atribuem?”

E: “Ah... Não há, digamos, quer dizer não tem filhos, obviamente não tem este tipo de compensação, não é? Isso coloca uma, uma questão interessante, que é, que é no fim de contas a existência ou não de um *package* de benefícios que pudessem ser utilizados, um conjunto de digamos a um grupo de trabalhadores em função das suas necessidades, não é? E, neste caso, quem não tem filhos não é compensado por outra coisa, não é? Não têm nenhuma compensação complementar, pelo facto de não ter filhos, não é? Ah o grupo de trabalhadores que têm filhos é que acaba por ser beneficiado com esse facto. Beneficiado, enfim, acaba por ter acesso a esse apoio,



ainda que simbólico, vamos dizer, mas que os ajuda, no que são os custos que têm associados, não é? E isso não é entendido como uma, como menos, como uma discriminação interna, por parte de quem não tem filhos, não é? Quem não tem filhos percebe perfeitamente os custos que estão associados a ter filhos são maiores, portanto compreende, ah digamos esse apoio que a empresa, que a empresa dá, não é?”

2.5 “Considera que os benefícios, para além do salário, têm um peso relevante na motivação e produtividade?”

E: “Sim. Eu julgo que sim. Tenho, enfim, o *feedback* que nós temos, naquilo que é a avaliação da satisfação dos colaboradores anual, que fazemos, ah revela que as pessoas estão, enfim, motivadas e isso é muito valorizado por elas, não é? Ah apesar de continuarmos a sentir que nalgumas, ah nalguns escalões, algumas faixas, alguns níveis hierárquicos, claramente ainda assim aquilo que pesa mais é, é a retribuição, é, é a remuneração mensal do colaborador. Mas isso também penso que, que é normal e está mais do que estudado, não é? Depois quando subimos para patamares, em termos hierárquicos, mais elevados, também com faixas salariais maiores, ah começam a ser valorizados outro tipo de, de apoios e de benefícios ou compensações, ah a começar pelo auto desenvolvimento, nós apoiamos os colaboradores, por exemplo, nos estudos, não é? Ou na continuação ou no retomar dos estudos, ah e, e claramente percebemos que para níveis hierárquicos, enfim acima do nível operacional, vamos dizer, existe uma maior apetência e uma maior disponibilidade e vontade em, em fazê-lo e em usufruir dos apoios que a empresa dispõe para esse tipo de situações. Ah também tem regras próprias, não apoiamos ah, se o colaborador decidir, enfim, retomar os estudos, fazemos uma análise normal do que são os estudos superiores, por exemplo, apoiamos em 50% do custo que esteja associado, não é? Não apoiamos na totalidade, mas em 50% já é substancial, portanto já é significativo. É o que a empresa de facto consegue fazer e portanto promove isso, procura cultivar digamos, ah esse, essa necessidade de auto desenvolvimento das pessoas, não é? Isso é para nós também muito importante. Para além da formação, que essa apoiamos totalmente, como é óbvio, aquela que é desenvolvida pela empresa.”

RR: “E acha que esse tipo de compensações e benefícios também ajuda na retenção e na atracção dos colaboradores?”



E: “São tudo aspectos que são muito importantes na retenção essencialmente. Porque na atracção, talvez nem tanto, se calhar é mais, é mais fácil atrair, do que reter. Como sabemos, não é? Ah, depois há outros aspectos que são igualmente muito importantes se queremos reter, especialmente aqueles que são enfim, os vulgarmente chamados de talentos, não é? Mas isso é outra discussão. Mas aquilo que são de facto os colaboradores com potencial maior, não é? Ah e aí de facto claramente o conjunto, o *package* de compensações, de benefícios e de outras, ah e de outras e de outro tipo de, de apoios que possamos dar e nomeadamente a progressão na carreira e etc., que ah são certamente aqueles que também pesarão muito na retenção de determinado grupo de colaboradores, não é? É verdade.”

2.6 “Na prática, como é que esta empresa usa as compensações para motivar, reter e aumentar a produtividade dos colaboradores?”

E: “Ah olhe desde logo na prática que falo, ah procedendo a actualizações regulares, não é? E quando falamos de actualizações regulares, há bocado falávamos da actualização anual, ah mas nós fazemos actualizações para além disso, ou seja, colaboradores que estão há menos tempo na empresa, que tenham, por exemplo, um vínculo de contracto de trabalho a termo certo, ah normalmente a cada renovação, no momento de cada, na análise de cada renovação, ah procuramos, ah procuramos de alguma forma, de acordo também com as regras que existem, ah digamos que há uma linha de crescimento daquilo que é a sua remuneração naquilo que é o grupo de trabalhadores que está há menos tempo na empresa e, portanto, ao longo do ano, quase todos os meses, mensalmente, nós temos situações de colaboradores, que vêm a sua remuneração, ah e nalguns casos, algumas compensações, melhoradas, em função da progressão que estão a ter. Ah e do desempenho também, sempre associado ao desempenho, como é óbvio, não é? Aliás nem podia haver uma renovação de um contracto se não houvesse um bom nível de desempenho, como pode imaginar, mas portanto estamos claramente, as práticas são contínuas, não é? A esse nível. Sejam mais pontuais ou associadas ao sistema de gestão de desempenho e à avaliação de desempenho que está em vigor, seja em relação, seja associada às renovações dos contractos e vai acontecendo ao longo do ano. Seja anualmente quando há actualização mais global, seja associada a outro tipo de prémios de produção que lhe falei ou benefícios, por exemplo, como protocolos que nós temos com entidades, ah



entidades, as mais diversas, nas mais diversas áreas. Seja na área da saúde ou outras, na área, sei lá, dos ginásios, por exemplo, ou enfim para a prática de exercício físico. Enfim, de alguma forma temos celebrado, o quanto possível, protocolos com um conjunto de entidades mais ou menos locais, que permitam a entidades como, sei lá, polidiagnóstico, por exemplo, que permitem de alguma forma, são exemplos que estou a dar, que o colaborador mostrando o cartão da empresa, quando vai a uma consulta médica, por exemplo, numa especialidade ou uma óptica determinada, com a qual nós temos um protocolo, usufrua de um conjunto de descontos, e até com instituições de ensino, temos algumas, até de ensino superior, que têm benefício de sei lá 15%. Temos o um instituto, em que se o colaborador, se for nosso colaborador, terá uma redução de 15% sobre a sua propina, não é? Para além disso a empresa ainda apoia em 50%, como falei há pouco, não é? Portanto, existem um conjunto de práticas, não é? Ao nível das compensações e também dos benefícios. A questão dos protocolos é muito importante. Na verdade praticamente não tem custos para a empresa, enfim que são residuais, eu diria, muito residuais, nalguns casos até não tem nenhum custo, ah e ainda assim se deduzem em benefícios para as pessoas porque são reduções de valores.”

RR: “E tem também um papel fundamental na forma como a pessoa vê a empresa, também.”

E: “Exactamente. Portanto, eu acho que sim.”

III – COMPENSAÇÕES E A CRISE:

3.1 “Que influência teve a crise na sua organização?”

“Teve. Teve uma influência, ah numa fase inicial. Ah houve um momento, um momento um pouco mais complicado, eu diria, e isso estamos a falar no primeiro semestre de 2009, altura em que inclusive tivemos que, durante 3 meses, estar no processo de *layoff*. Porquê? Porque houve uma quebra brutal do volume de encomendas, que ocorreu entre o último trimestre de 2008 e o primeiro trimestre de 2009 e estamos a falar de uma quebra de 50%. Foi por alturas da crise de subprime, enfim na altura em que as coisas começaram a, enfim a conhecer-se. De facto nós sentimos uma quebra nas encomendas muito, muito acentuada e brusca, não é? E isso, isso originou desde logo que tivéssemos, de enfim iniciar ali, num período muito curto, a um processo de redução colaboradores, contrariamente aquilo que



gostaríamos, porque não tínhamos trabalho, não é? Ah portanto e depois em Abril, Maio, Junho, em três meses, ainda no primeiro semestre de 2009, como disse, os colaboradores tiveram um processo de *layoff* e neste caso traduziu-se em 5 dias a menos de trabalho. Tentámos fazê-lo com o menor custo possível para o trabalhador, 5 dias a menos que cada trabalhador, todos sem excepção, desde o Director Geral, Director de Produção, ao operacional, todos trabalharam menos 5 dias por mês e isso teve pontualmente reflexos no seu vencimento, isto durou 3 meses, *o push up* era para 6 meses, portanto era suposto perlongar-se por mais 3 meses. Felizmente conseguimos recuperar e o segundo período de 3 meses já não foi necessário, portanto cancelamos o processo de *layoff*, que estava a acontecer, e retomámos o trabalho digamos em condições normais, já para recuperar em termos de volume de trabalho. Felizmente a partir daí foi sempre em crescendo, sempre a actividade da empresa anualmente veio a crescer em termos de quantidades, de facturação e dos resultados. Estamos numa curva ascendente desde então. Portanto o momento mais difícil eu diria que foi mesmo o início da crise em 2009, em que subitamente, até porque 99%, para não dizer 100%, mas 99% da nossa produção é para exportação, portanto estamos muitos expostos aquilo que acontece nos Estados Unidos, na Europa, na Ásia, enfim um pouco em todo o mundo, não é? Praticamente não trabalhamos com mercado nacional, não absorve quase material nenhum nosso, é residual. Então estamos mais sujeitos a este tipo de oscilações quando ocorrem, mas depois em contraciclo, da economia, a empresa tem vindo a crescer nos últimos tempos, a crescer no volume de negócios, no número de colaboradores, em volume de trabalho, em volume de encomendas, a diversificar os seus produtos e mercados, clientes. Felizmente conseguimos reverter uma situação menos agradável, menos simpática, que foi aquela do primeiro semestre de 2009. Mas nunca isso, que fique claro, se traduziu em reduzir salários às pessoas. Houve apenas esse período de 3 meses, em que por força de falta de trabalho, 5 dias a menos que cada trabalhador teve, recebeu menos evidentemente, mas não baixámos o salário às pessoas, não retirámos regalias, não retirámos qualquer tipo de compensação ou benefício, nada disso. Apenas as pessoas trabalharam menos e por isso foram penalizadas no seu vencimento, mas não porque reduzíssemos os salários, isso não.”

RR: “Claro, mas se trabalharam menos dias, é normal.”

E: “E ainda durante o ano 2009, no segundo semestre recuperámos todos os colaboradores que tínhamos tido necessidade, no final do ano de 2008, de cessar



contracto e inclusive quando chegamos no final de 2009 já tínhamos mais colaboradores ao serviço da empresa do que no final de 2008, portanto conseguimos, eu diria, dar a volta por cima com uma rapidez muito grande. Fomos surpreendidos de facto com uma queda muito abrupta do volume de trabalho, que não esperávamos, com toda a certeza não estaríamos à espera de algo semelhante, enfim porque 50% é muito significativo, num espaço de 3 a 6 meses, mas depois também conseguimos recuperar muito rapidamente e felizmente que tivemos uma fase de expansão.”

3.2 “Que medidas foram tomadas pela sua empresa para contornar a crise, já respondeu um pouco, foi redução do número de colaboradores.”

“Sim, sim, nessa fase, sim, mas depois tivemos que trabalhar ao contrário, não é? Tivemos que motivar novamente as pessoas e tivemos que demonstrar que a empresa estava numa fase completamente diferente e, para isso também fazemos, periodicamente, actividades como *team building*. Todos os anos nós temos um dia da empresa, em que paramos a produção mesmo, não é? Num dia de semana, de trabalho, não é? Paramos. Não é um dia de fim-de-semana, em que não estamos a trabalhar, que aliás temos sectores que trabalham em laboração contínua, 7 dias por semana, mas em qualquer dos casos, normalmente fazemo-lo a uma sexta-feira, em que reunimos as pessoas e desenvolvemos um conjunto de actividades, muito ligados para os aspectos da motivação e no envolvimento e comprometimento das pessoas com os objectivos da organização e com o trabalho em equipa, trabalhando muito esse aspecto, do trabalho em equipa. E, portanto, vamos desenvolver um conjunto de actividades paralelas, que não são benefícios, enfim salariais, benefícios em termos de valor, mas que trabalham muito a motivação nas pessoas e a cultura, a cultura interna que queremos que exista não é? Uma cultura de melhoria contínua, uma cultura de aprendizagem, uma cultura de rigor obviamente, enfim muito pragmáticos também. E rigorosos porquê? Porque estamos associados à, a nossa casa mãe é uma empresa alemã. De resto foi a casa mãe, na Alemanha, que adquiriu as instalações que existiam aqui, de uma outra empresa que tinha sido extinta, em 1994, portanto as instalações tiveram paradas 2 anos. Depois foram adquiridas pela nossa casa mãe na Alemanha e a nossa ligação muito próxima à Alemanha certamente também trouxe para dentro da



empresa esta cultura de rigor e de disciplina e de melhoria contínua, que hoje se vive na empresa.”

3.3 “Que influência tiveram as compensações na superação dos problemas inerentes à crise?”

E: “Eu penso que aí o nível de compensações e benefícios ainda era muito principiante e portanto não havia digamos uma forte ligação dos colaboradores ainda a esse tipo de compensações que hoje já é possível conceber às pessoas e distribuir, mas julgo que não teve muito impacto. Claramente as pessoas estavam muito preocupadas era com o seu posto de trabalho, o vínculo à empresa, isso era o principal aspecto e com aquilo que era o seu vencimento, porque trabalhamos por turnos, recebem subsídios de turno. A redução do trabalho, pode reduzir turnos, logo também reduz, pronto isso eram as maiores preocupações, não é? E não tanto as compensações que pudessem ou não ter existido nesse período ou não. Isso não aconteceu, não teve impacto eu diria.”

RR: “Pois, se calhar dão mais valor às compensações hoje, do que davam naquela altura em que era tudo tão inconstante.”

E: “Sim, as coisas alteram-se um pouco nos últimos 7 anos e o peso hoje é maior. Enfim nós temos um nível de absentismo muito elevado por mães que, colaboradoras que foram mães, colaboradores que foram pais, temos um nível de nascimento. Eu acho que nós contrariamos aquilo que é, infelizmente que isso acontece, aquilo que são os níveis de, as taxas de natalidade, a nível mais nacional ou mesmo Europeu. Porque de facto... E isto para dizer o quê? Esse é o que nós chamamos o absentismo, não é? As pessoas sentem hoje segurança na empresa, sentem que estão seguras, sentem que podem investir em projecto de futuro e este é um projecto muito importante, quando um casal decide, por exemplo, ter um filho e são esse tipo de coisas que as pessoas valorizam muito, não é? E isso está muito associado à confiança que têm na empresa, à segurança que sentem e portanto esse período de menor estabilidade de 2009 já faz parte do passado.”

IV – COMPENSAÇÕES, CRISE E EMPREENDEDORISMO NAS PME:

4.1 “De que modo crê que a crise económica e financeira entre 2008 e 2015 influenciou os sistemas compensatórios nas PME em Portugal?”



“Ah eu não tenho dúvidas que para aquilo que são as empresas, as organizações que operam a nível nacional, claramente houve impactos muito importantes, não é? Eu acredito que muitas empresas tiveram necessidade de fazer se calhar exercícios menos agradáveis, mas tiveram que se calhar até de reduzir salários, não é? Se calhar, nós sabemos que houve saída de colaboradores, redução de efectivos e depois contratação de pessoas com níveis salariais mais baixos, portanto claramente os custos salariais, aquilo que são as empresas que operam a nível nacional foi um problema, enfim traduziu-se em perdas efectivas para as pessoas, não é? Isso eu não tenho dúvidas. Felizmente que as empresas, como a nossa, muito vocacionadas para o mercado externo, estiveram sempre um pouco, portanto nesse período mais específico que eu referi, estiveram sempre, eu diria, em contraciclo, quer naquela fase inicial, pós crise financeira, entre 2008 e 2009, mas depois também após 2011, a entrada, digamos, da *Troika* em Portugal e o aumento brutal, como alguém classificou, da carga fiscal e essa também teve impacto naquilo que é a retribuição líquida do colaborador, não é? Porque afectou muito a retribuição líquida do colaborador. Já agora dizer que esse facto fez com que, ou seja, o último grande aumento da carga fiscal, em termos de IRS, estou a referir-me, e que se traduziu, enfim teve impacto nas pessoas, como sabemos, e não foram pequenos, fez com que a empresa criasse uma rubrica especial, uma rubrica salarial especial, que se chama “Adicional”, esta ano chama-se “Adicional 2016”, ainda se mantém, mas já foi utilizada em 2014, já foi utilizada em 2013 e de resto foi esse o primeiro ano, em que aconteceu essa mudança, esse aumento grande dos salários e fez com que a empresa de facto, com o objectivo de minimizar o impacto naquilo que é o rendimento líquido das famílias ou do colaborador, por força do aumento de impostos, atribuisse um adicional, que se irá manter, enquanto se mantiver, pelo menos, a sobretaxa de IRS, não é? Portanto, tentando não é cobrir aquilo que os impostos acabaram por levar, nalguns casos nós até estamos a ir além daquilo que foi o aumento do imposto, depende dos níveis hierárquicos de que estamos a falar. Para os níveis mais baixos, claramente foi até uma forma de ganhar mais, durante este período que está a acontecer, mas como está limitado a alguns, tem alguns *plafons*, tem valores mínimos e valores máximos. Os níveis salariais mais elevados acabaram por ser apenas... minimizamos apenas aquilo que foi o grande aumento que tiveram nos impostos, não é? E, portanto, conseguimos por essa via reduzir um pouco o impacto digamos, não da crise, mas do outro aspecto que teve que



ver a crise obviamente e que tem muito a ver com as contas públicas e com aquilo que foi o programa de assistência financeira que Portugal esteve sujeito, olhando mais para o aspecto português, e que teve impacto nas pessoas. E portanto claramente houve muitas empresas que tiveram que reduzir os seus custos salariais e quando digo reduzir os seus custos salariais, nalguns casos pode ter sido redução mesmo dos vencimentos, isso aconteceu na Função Pública, mas provavelmente nalgumas organizações privadas, possa ter acontecido, mas naquilo que em geral são os custos salariais. Certamente reduzindo o peso desses encargos, na estrutura de custos da empresa, com claro prejuízo para as pessoas, não temos dúvidas. Aqui nós tentámos minimizar isso, como já referi, mas certamente esta crise, dos últimos 7 anos, por diferentes razões, mas que está aí ainda, ainda não está resolvida, porque a carga fiscal continua, ainda não houve alteração, não se eliminou a sobretaxa de IRS, o que nalguns casos já tem um impacto significativo, até porque felizmente os nossos colaboradores não, enfim, em termos de vencimento médio penso que não ganham assim tão mal, comparativamente com aquilo que são os valores praticados aqui à nossa volta e portanto os impostos têm um peso grande, mas, sem dúvida, que as compensações, os benefícios e até a componente mais fixa da remuneração foram muito afectadas com este período que nós temos vindo a atravessar nos últimos 7 anos. Não temos dúvidas quanto a isso. Temos procurado trabalhar em contraciclo e no sentido em que isso não se traduza em desmotivação na empresa, pelo contrário, não é? Nós queremos trabalhar com os melhores, queremos trabalhar com, temos que ter uma equipa que de facto permita que seja possível alcançar os objectivos que estão definidos e nós temos um projecto na empresa, referente ao ano de 2020, que tem o objectivo de duplicar a produção e as vendas com comparação aquilo que foi a nossa facturação e produção em 2012. Ou seja, em 2012 iniciamos este projecto, que irá estender-se até 2020 e temos de duplicar a produção e vendas, imagine as alterações em termos estruturais, a todos os níveis que vamos ter que, ou que estamos a fazer na empresa, para podermos atingir este grande objectivo de duplicar a produção. Não é uma coisa que se faz estalando os dedos, é uma coisa que se faz com as pessoas, motivando-as e claramente nós não podemos embarcar, entre aspas, em práticas ou políticas que claramente sejam contrárias de compensações e benefícios que contrariem este grande objectivo, como é o que nós temos. Portanto temos crescido muito nos últimos... 2012 foi portanto o ano de início, já passaram o ano de 2013 e 2014. Felizmente, estamos dentro daquilo que



foram os objectivos traçados, mas ainda estamos a caminho. Há um longo caminho a fazer e queremos continuar a fazê-lo da melhor forma possível e portanto motivando as pessoas, nomeadamente naquilo que é componente salarial, compensações e benefícios das pessoas e esperamos poder concretizar isso.”

4.2 “Proporia alguma estratégia específica quanto a benefícios e compensações aos gestores de uma PME nacional, para aumentar a sustentabilidade da empresa e a motivação dos profissionais?”

“Eu defendo, nós defendemos. Como é que eu hei-de dizer-lhe isto? *If you work with. Ah... não. If you pay bananas, you work with monkeys.* Ou seja, nós não apostamos claramente numa política de redução de custos salariais e de baixos salários e de baixas remunerações, de todo, não fazemos isso. Achamos que isso é absolutamente contraproducente e não responde aquilo que são os nossos objectivos. Defendemos que devemos valorizar os níveis salariais e os níveis de compensações das pessoas porque só assim conseguimos trabalhar com os melhores e, por isso, claramente se a empresa se quer desenvolver e quer olhar para o futuro tem que adoptar um conjunto de práticas e claramente a política de compensações e benefícios tem de ser olhada de uma forma diferente daquela que eu julgo que tem vindo a ser, enfim, tratada nos últimos anos, não é? E depois isso traduz-se em inúmeros problemas para o país, para o futuro do país até. Em 10 anos triplicaram as pessoas a receberem o salário mínimo nacional. Isto é, creio que é esclarecedor daquilo que temos estado aqui a falar, daquilo que foi o efeito negativo para as pessoas, naturalmente, para quem trabalha, para os colaboradores em geral, esta crise que se traduziu em menores rendimentos, menores remunerações, menores salários, menores compensações, nalguns casos deixaram de ter benefícios, foram simplesmente retirados ou eliminados. No nosso caso, por exemplo, nós estamos a estudar a possibilidade de vir a atribuir um seguro de saúde às pessoas. Já temos um seguro de vida para cada colaborador, que infelizmente já teve de ser utilizado uma vez, por falecimento de um colaborador, fora da empresa, num acidente rodoviário. Mas, portanto, nós não partilhamos dessa, digamos, visão de que é com uma política de baixa de salários, penso que isso se deve aplicar lá para a Ásia e não cá para a Europa. O que deve distinguir a Europa deve ser o seu capital humano, a capacidade que têm de inovação, de competir num mercado



global e de trazer produtos claramente com valor acrescentado maior e, portanto, partilhamos, somos partidários de uma política agressiva salarial, no bom sentido, e acima de tudo justa, que recompense as pessoas e que valorize o trabalho das pessoas, que reconheça o desempenho das pessoas. É isso que nos procuramos. Não é fácil, como pode imaginar, é muito difícil, como sabe. Normalmente é uma área, quando avaliamos a situação das pessoas, é sempre aquela área em que as pessoas estão menos satisfeitas, mas isso é da natureza humana, não é? Agora tentamos sempre trabalhar todos os dias, todos os anos, sempre no sentido de melhorar, não é? E é isso que estamos a fazer com o nosso trabalho.”

4.3 “Qual pensa ser o impacto que as mudanças compensatórias após a crise tiveram nas organizações?”

E: “Eu penso que conseguimos passar este período menos bom, que Portugal e a Europa está, felizmente Portugal está demonstrar uma capacidade de resiliência muito grande, que é de louvar, e eu creio que Portugal hoje já está um pouco melhor. Tem um caminho muito grande ainda a fazer, as pessoas não podem pensar que a crise já passou ou que, estamos ainda com níveis de desemprego muito elevados e provavelmente vão continuar assim durante mais alguns anos, portanto as políticas activas de emprego têm de continuar e nós temos de conseguir, mas em todo o caso eu acredito e nesse aspecto sou uma pessoa optimista, acredito que é possível, se forem pelos nossos governantes adoptadas as melhores políticas, que possam promover esta, o investimento desde logo, que se traduza depois em resultados do ponto de vista económico melhores e isso depois terá certamente consequências ao nível das remunerações, nas pessoas, no dia-a-dia e das organizações. E eu creio que no futuro o impacto irá ser positivo e cada vez mais eu penso que as organizações irão olhar para este aspecto, olhando para uma componente fixa da remuneração, procurando ajustar aquilo que são os custos salariais ao volume e ao nível, eu diria aos ciclos económicos, de uma forma mais correcta. Para isso necessitam de ter uma componente variável também maior do que têm, normalmente a prática aqui em Portugal é que há a componente fixa e a componente variável não existe, que limita muito depois numa situação em que, ou numa ciclo económico menos favorável, não é? Digamos a crescida de uma *package* de benefícios, que possa complementar, ajudar a reter as pessoas, a motivar as pessoas e terá de ser por aí, não é? E, portanto, isto não há



soluções únicas, não há soluções mágicas, mas eu creio que o futuro será esse, não é? Ah e não quero acreditar que nos próximos 10 anos, quando tivermos a falar do salário mínimo nacional, há mais não sei quantas pessoas a receber o salário mínimo nacional, isso seria muito mau. Seria sinónimo de que estaríamos, de que teria estagnado e teríamos certamente dado passos atrás, não é? E, portanto, quero acreditar que embora ainda não tenhamos superado esta fase, estamos no caminho para o poder fazer, as condições macro, os aspectos mais, enfim, macroeconómicos são hoje melhores, portanto as condições para que tal venha a acontecer no futuro e reverter e inverter um pouco o estado das coisas que hoje assistimos, de forma mais geral, será conseguido, não é? Querer é poder!”

RR: “E qual pensa ser o impacto destas mudanças compensatórias, com a crise, nas políticas de desenvolvimento de recursos humanos?”

E: “O impacto é sempre muito grande, não é? É uma área sempre muito sensível. É uma área muito crítica, em todas as organizações, e na gestão de recursos humanos também, não é? E, portanto, mas aí independentemente dos sistemas que forem implementados, se eles forem transparentes e bem comunicados, eu penso que é possível trabalhá-los bem. As pessoas têm de sentir que aquilo existe, seja de que área for, dos salários, compensações ou um sistema de recompensas em geral. Têm é de sentir que há regras, que são claras, que são transparentes, que são conhecidas e que não existem dúvidas e podem até não concordar com elas, não é? Em muitos casos não concordaram com as regras, não é? Mas se sentirem que são transparentes, que são enfim, consideram, acabam por considerar justas, não é? No sentido em que a regra é aplicável a todos e portanto acho que é um aspecto muito importante, daquilo que são as práticas do lado da gestão de recursos humanos e aí o trabalho e o contributo dos técnicos de recursos humanos, dos gestores de recursos humanos, das pessoas que estão mais ligadas à nossa área têm também um papel muito importante, com a ajuda da gestão e topo, claro, porque sem isso não seria possível.”

Entrevista – Empresa Capricornus:

I – ASPECTOS DEMOGRÁFICOS DO PARTICIPANTE:

1.1 Sexo: Masculino

1.2 “Podia dizer-me, por favor, a sua idade?”

“A minha idade 61.”

1.3 “E as suas habilitações literárias?”

“12º”.

1.4 Área de negócio da empresa: Serviços

1.5 Há quanto tempo se encontra na organização?

“Na empresa, a empresa é minha, trabalho há 20 anos.”

1.6 Quantos trabalhadores tem a organização?

“Actualmente tem 53 trabalhadores.”

II – COMPENSAÇÕES:

2.1 “Os salários dos colaboradores sofreram alguma alteração nos últimos 7 anos?”

Entrevistado (E): “Essa pergunta é uma pergunta vaga. O que é que se chama salarial. Nós aqui temos os nossos salários que são compostos por uma parte variável e uma parte fixa.”-

Rita Ribeiro (RR): “Ok.”

E: “Se entender só a parte fixa houve alguma evolução, mas pequena. Se entender como o total do rendimento do trabalhador houve uma alteração substancial em alta porque nós temos uma parte variável consoante os resultados.”



2.2 “Essas alterações salariais levaram a que se alterassem as práticas compensatórias?”

E: “Não. Nós não entendemos isso como práticas compensatórias, nós entendemos isso realmente como ferramentas de trabalho.”

RR: “Que era o telemóvel e o carro que me falou no início da nossa conversa, correcto?”

E: “O telemóvel e o carro sim. A única compensação que nós demos, mas apenas a parte dos colaboradores, foi seguro de saúde. Isso sim é uma compensação, mas nós não pomos isso na mesma categoria dos telemóveis e dos carros.”

RR: “Ok. O seguro de saúde é só para os colaboradores ou também pode englobar outros membros da família?”

E: “É só para eles.”

2.2.1 “Nos últimos anos, as políticas compensatórias e de benefícios da empresa mudaram de alguma forma?”

“Não, sempre foram estas.”

2.3 “Há pouco dizia-me que pelo trabalho desempenhado, os colaboradores recebem outros tipos de benefícios, não é?”

E: “Sim.”

RR: “Quando atingem objectivos é isso?”

E: “Sim.”

2.4 “As compensações e benefícios também são atribuídos de forma individual?”

E: “Sim, existem para as chefias.”

RR: “Ok. Podia dar-me alguns exemplos.”

E: “Não, são compensações a título, por exemplo férias pagas. Ah... basicamente é isso. E depois prémios pecuniários.”



2.5 “Considera que os benefícios, para além do salário, têm um peso relevante na motivação e produtividade dos colaboradores?”

E: (pausa) “Eu tenho algumas dúvidas. Não sei. Essa pergunta talvez fosse melhor dirigida a eles, mas eu tenho algumas dúvidas. Eu penso que ah” (pausa) “com isto, se pudesse voltar atrás, porque depois isto tornam-se direitos quase adquiridos, o seguro de saúde e esse tipo de coisas, se lhes tirasse isso... Se fosse hoje se calhar não o teria feito. Acho que para os trabalhadores o que importa é, é o dinheiro que levam ao final do mês.”

RR: “Acha que sim?”

E: (aceno de cabeça) “Ao contrário da corrente que está vigente que acha que os trabalhadores não dão muita, que dão cada vez mais valor esses complementos. Eu acho que não.”

RR: “Se calhar é como diz, já consideram como um dado adquirido e acabam por não dar valor.”

E: “É, não é perceptível, é uma questão de percepção. Enquanto o salário ao final do mês é uma coisa muito óbvia e perceptível, estes outros tipos de benefícios não, não é perceptível no dia-a-dia e isso não se reflecte directamente na, no empenho e na, no comprometimento na empresa.”

RR: “Ok, então também não acha que influencia nem na atracção, nem na retenção dos colaboradores.”

E: “Acho que não. Aquilo que influencia é as condições de trabalho e se a empresa é sólida, se é organizada e em primeiro lugar o salário.”

RR: “Você disse que a forma como a empresa está estruturada que influencia o facto de o colaborador ficar ou não.”

E: “Sim.”

RR: “Que tipo de coisas é que acha que eles valorizam?”

E: “Valorizam a previsibilidade, a organização e isso depois reflecte-se no bem-estar de cada um.”

III – COMPENSAÇÕES E A CRISE:

3.1 “Que influência teve a crise na sua organização?”

E: “Para nós não foi crise, foi um dos melhores anos de sempre, portanto está a ver é um pouco atípico.”

RR: “Mas isso é interessante, é mesmo isso que se pretende analisar”.

E: “Nós estamos em contraciclo. O nosso sector de actividade, não é a empresa, é o nosso sector de actividade está em contraciclo. Pronto desde 2008 que começámos enquanto o país estava com mais dificuldade, nós começámos a subir e, e, e foram os melhores anos de sempre. Aliás o turismo ainda continua a ser, dado, desde 2010 para cá, desde os últimos 5 anos em grande crescimento.”

3.2 “Sendo assim a empresa tomou alguma medida na altura da crise?”

“Tomámos. Tomámos a medida de, por serem os anos bons, tentar investir na nossa organização e investir em novos mercados, é isso que estamos a fazer.”

3.3 “Que papel tiveram as compensações na superação dos possíveis problemas da crise?”

“Na minha opinião nenhum, pois como mencionei anteriormente o que importa para os colaboradores é o salário que recebem ao final do mês e não as compensações e nós nunca tivemos problemas com pagamento de salários.”

IV – COMPENSAÇÕES, CRISE E EMPREENDEDORISMO NAS PME:

4.1 “De que modo crê que a crise económica e financeira entre 2008 e 2014 influenciou os sistemas compensatórios nas PME em Portugal?”

E: “De forma geral não é?”

RR: “Sim, é a sua opinião.”

E: “Ah, na minha opinião, acho que deve ter abrandado ou retirado alguns benefícios porque não havendo dinheiro disponível, penso que as empresas tentam focar-se mais no salário, no salário e não nos benefícios complementares.”



RR: “Exactamente.”

E: “Parece-me óbvio que assim seja por esta razão que eu lhe disse anteriormente, é que para o trabalhador, o que é perceptível é o que levam para casa ao final do mês. A não ser para patamares e escalas de salário muito superiores, quer dizer, uma pessoa que ganhe 10 mil euros por mês, se calhar é importante ter carro, é importante ter benefícios de saúde. Para quem ganha patamares de mil euros, o que interessa é os euros que leva ao final do mês. São realidades muito diferentes.”

4.2 “Proporia alguma estratégia específica quanto a benefícios e compensações aos gestores de uma PME nacional, para aumentar a sustentabilidade da empresa e a motivação dos profissionais?”

E: (Pausa) “Aquilo que me parece que é mais importante para um trabalhador é um conjunto de, de políticas, que levem o trabalhador a sentir-se reconhecido pelo aquilo que faz e isso é muito variável. Depende de caso para caso, mas de uma maneira geral, o que é importante para o trabalhador é o salário e o reconhecimento são as 2 coisas e era isso que eu recomendaria. Como é que as empresas podem implementar acções ou políticas em que o trabalhador se sinta reconhecido por aquilo que faz, isso é para mim fundamental.”

RR: “E às vezes são pequenas coisas.”

E: “São pequenas coisas. A motivação decorre do reconhecimento que as pessoas sentem nas empresas, nas organizações onde estão. Um trabalhador que não se sinta reconhecido é um mau trabalhador necessariamente.”

RR: “Pois, lá está, às vezes basta, imaginemos o trabalhador faz horas extra bastava-lhe dar-lhe uns dias de férias.”

E: “Nem é isso, nós aqui temos pequenas coisas, que não custam dinheiro, nós, por exemplo, temos muito o cuidado em facilitar a, digamos, a compatibilidade dos horários aqui com os horários das pessoas, por exemplo, as mães que têm de levar filhos aos infantários, nós fizemos, temos de flexibilizar, por exemplo, os horários de entrada, as horas de entrada e de saída, nem toda a gente tem os mesmos horários, depende das vidas pessoais de cada um. Se alguém precisa de ir ao médico ou tratar do filho pode-o ir fazer, tem alguma bolsa de horas que funciona dessa, por aí e isso são dados, pequeninas coisas. Temos reuniões mensais sobre as dificuldades e os sucessos



de cada, de cada pessoa. Há um conjunto de coisas deste género, que faz o trabalhador sentir-se que alguém está atento ao seu desempenho.”

RR: “E às dificuldades de cada um.”

E: “E às dificuldades de cada um.”

4.3 “Qual pensa ser o impacto que as mudanças compensatórias tiveram nas organizações após a crise?”

E: (pausa) “Estamos a falar dos extras do salário, certo?”

RR: “Sim.” (pausa) “A parte variável”

E: “Acho que, tirando as grandes empresas, não terá havido grande inovação nessa área, mas para aquelas que o fizeram creio que teriam muito, se estamos em época de crise, o importante era investir no rendimento disponível da, dos trabalhadores e isso é prioritário. Para mim, não faz sentido uma pessoa que ganha 600 ou 700 euros ou até mil euros não subirem ordenado e em contrapartida estarem a dar seguros de saúde. É mais prioritário o dinheiro para ir ao supermercado do que o seguro de saúde. Do meu ponto de vista, portanto essas práticas compensatórias não me parecem adequadas num contexto de crise, parece-me sim, as empresas fazerem um esforço para” (tocou o telefone) “o rendimento disponível ser superior, acho que era isso é que era muito apreciado pelos trabalhadores.”

RR: “E considera que o impacto que as mudanças compensatórias que ocorreram após a crise têm influência também no desenvolvimento dos recursos humanos?”

E: “Sabe, eu tenho uma opinião dessas práticas compensatórias, como lhes chamam. Eu acho que são mais ah, formas de fugir aos impostos do que outra coisa. A minha opinião é essa. Eu, por princípio, não sou a favor desse tipo de práticas compensatórias. Para mim as práticas compensatórias quando traduzidas em numerário ou em dinheiro ou em coisas materiais devem estar directamente ligadas à produtividade, portanto não pode ser igual para todos os trabalhadores, tem que ser para uns e para outros, consoante o seu desempenho. Agora quando se atribui carro ao trabalhador ou telemóveis, este tipo de benefícios para uso pessoal, acho que isto é uma prática para fugir aos impostos, mais nada. Para mim o que fazia sentido era concentrar todo, todos esses benefícios, traduzi-los em, em rendimento, rendimento ah



disponível para o fim do mês. Isso traduzido, toda a gente ficaria mais feliz, o trabalhador, a empresa, o país, quer dizer, toda a gente ganha. Como se diz.”

RR: “Exactamente.”

E: “Agora estar a mitigar, digamos, porque é que uma empresa há-de dar telemóvel a um colaborador ou um automóvel a um colaborador e não traduz esse dinheiro em salário?! Sabe porquê? Porque nós temos uma legislação laboral muito rígida e uma vez dada uma compensação ela é reversível e as empresas têm muito receio de assumir compromissos que depois não possam reverter. Por essa, enquanto que um automóvel se pode reverter esse benefício ou um telemóvel ou outra coisa deste género, um salário a legislação laboral não permite reverter, portanto quer dizer que em momentos menos bons para as empresas eles, as empresas não podem, não podem, digamos, ajustar os seus encargos salariais ao momento menos bom que têm, portanto as empresas deveriam poder ah ajustar os seus custos variáveis em função do contexto económico em que, em que se inserem. É verdade que para isto era preciso haver uma outra protecção, que devia ser o Estado a fazer e não as empresas, mas como o Estado geralmente transfere para as empresas aquilo que devia caber a si próprio, que era em momentos difíceis poder compensar. Essas tais compensações devia ser o Estado a fazer e não as empresas.

RR: “Ok, obrigada. Esta era a minha última questão.”

E: “Não sei se a ajudei, mas.”

RR: “Sim, bem o intuito é mesmo este porque existem estudos que dizem que quando as empresas são obrigadas a diminuir os salários, que não foi o caso desta.”

E: “Não.”

RR: “Que às vezes compensam de outras formas.”

E: “Para fugir aos impostos, só mesmo, mais nada.”

RR: “Exacto. Só que também pelo estudo que estive a fazer aquilo que as empresas cortam primeiro nem é nos salários, é mesmo, efectivamente, nas compensações e benefícios.”

E: “Porque não podem cortar.”

RR: “Exacto, portanto tem de se ir por aí.”

E: “Exacto, é a única razão. O resto é fantasias, não. Toda a gente, há coisas que toda a gente sabe que não é verdade, mas continuam a persistir, anda toda a gente enganada, não é? E isto é um caso porque é que nós não fazemos, por exemplo, um



pagamento à hora ao trabalhador? Já viu a quantidade, as empresas que dão benefícios, esse tipo de benefícios, se transformasse todos esses, porque esses benefícios também têm encargos para a empresa, têm um custo, se transformassem isso tudo num valor hora, já viu o que era? Trabalha 10 horas, em vez de receber 5 ou 6 euros à hora, recebiam 10 ou 15 euros à hora, isto aumentava logo rapidamente o rendimento disponível das famílias, as pessoas andavam muito mais motivadas porque hoje não há nenhum português que ache que ganhe bem e quando se acha que se ganha mal, naturalmente não são uns trabalhadores empenhados, ou não estão empenhados como poderiam ser, porque toda a gente acha que ganha mal. As empresas todas também estão chateadas porque também acham que pagam muitos impostos, por isso isto é um país de insatisfeitos. Num país de insatisfeitos ou uma empresa de insatisfeitos não pode ser produtiva. Isto é o faz de conta, que é estas coisas das compensações é, insere-se numa cultura de faz de conta, faz de conta que é assim, faz de conta, mas no fundo ninguém vai ao cerne das questões e temos uma cultura já antiga que é, por exemplo, está a ver” (aponta através dos vidros duplos do escritório para uma funcionária a distribuir bombons pelos colegas) “aquilo é uma compensação aquela, aquela colega está a distribuir bombons pelos, pelos outros. Não sei qual é a razão, mas não foi preciso pedir autorização a ninguém, ela própria tomou iniciativa de o fazer e não veio agora aqui trazer porque está aqui, porque senão tinha aqui vindo. É preciso é que as pessoas venham com satisfação para o trabalho e que saiam daqui com a sensação de que fizeram alguma coisa bem feito, para isso é preciso organização das empresas, isso é que é um factor de motivação, de estímulo para as pessoas se sentirem bem.”

RR: “Sim para se sentirem reconhecidos. Porque às vezes saímos das empresas a pensar que demos o nosso melhor mas sentimos que a empresa não valoriza.”

E: “Exactamente, portanto têm o seu reconhecimento e é também o reconhecimento que vem de fora e é o reconhecimento que vem de dentro porque as pessoas também têm de sentir que fizeram alguma coisa positiva, não pode ser só os outros a achar que, que fizeram alguma coisa bem-feita, mas esta coisa das compensações eu por acaso tinha curiosidade de saber o resultado desse estudo, mas se calhar as minhas respostas não foram muito em linha com aquilo que tem ouvido nas empresas.”



RR: “Sim, é um bocadinho por aí. Já ouvi muito isso, que acham realmente que as pessoas dão mais valor ao dinheiro ou que dão valor a pequenas coisas, como o reconhecimento, e não tanto por aí.”

E: “Mas o que é importante e talvez o seu estudo merecesse alguma reflexão sobre isso é porque razão se pagam estas tais compensações e não se aumenta os salários. Este inquérito é dirigido só a empresários ou também aos trabalhadores?”

RR: “Não, não, é só os gestores de recursos humanos da organização.”

E: “Ah, era bom também ver a perspectiva, ver qual era a perspectiva dos trabalhadores, porque se for coincidente alguma coisa está mal, não é? Imagine que os trabalhadores dizem assim, “em vez de me darem o carro, telemóvel ou o seguro de saúde traduzam isso em salário no final do mês que eu fico muito mais contente. Se os trabalhadores e as empresas acharem isso porque razão não se há-de fazer isso?! Não há razão nenhuma para que isso se faça. Só há uma razão, é fazer de conta que não e está a fugir aos impostos, quando a realidade é essa, é para fugir aos impostos. Enquanto se eu der um telemóvel ou um carro ou um seguro de saúde, isso é um pequeno custo e não pago Segurança Social e não pago impostos, com isto não pago, sai-me só no custo. É isso, a realidade é esta, é tudo um faz de conta.”

Entrevista – Empresa Delphinus:

I – ASPECTOS DEMOGRÁFICOS DO PARTICIPANTE:

1.1 Sexo: Feminino

1.2 “Qual é a sua idade?”

“44 anos.”

1.3 “E quais são as suas habilitações literárias?”

“Licenciatura em Direito.”

1.4 Área de negócio da empresa: Serviços

1.5 “Há quanto tempo é que se encontra na organização?”

“Há 16 anos. Mais propriamente há 16 anos entrei aqui como estágio. Fiz a carreira sempre na área jurídica. Assumi a direcção na área jurídica durante vários anos e desde 2010 acumulou com a direcção dos recursos humanos.”

1.6 Quantos trabalhadores tem a organização?

“O grupo em Portugal tem cerca de 6 empresas, entre área jurídica, financeira, recursos humanos, gestão de projecto, área de marketing e todas estas unidades de suporte dão apoio a toda a operação. Independentemente das empresas. A primeira empresa é a mais pequena, tem cerca de 20 trabalhadores e é focada em *help desk*, suporte técnico. Depois temos outra que tem cerca de 40 colaboradores e opera na área dos ERP. A outra que temos é a maior que temos e é na área da consultoria e desenvolvimento à medida e depois temos outras empresas na área dos conteúdos e do audiovisual. Pronto isto em Portugal. Depois temos também empresas em Barcelona, no Brasil e em Angola. Na totalidade deveremos ter em Portugal mais ou menos 230 trabalhadores.”



1.7 Podia-me definir um dia típico seu aqui na empresa?

“Um dia típico? Normalmente são dias muito dinâmicos, com a coordenação da área jurídica e da área de recursos humanos, de facto é preciso uma grande ginástica, na gestão do tempo. Todos os dias, como é óbvio, há coisas, tanto a nível nacional, como a nível internacional. Ao longo da semana nós temos até mesmo algumas actividades de planeamento. Há sexta-feira é, por exemplo, o dia do planeamento das actividades do RH, para a semana a seguir, porque como é a equipa maior é necessário e, dadas as funções de cada pessoa, é necessário muitas vezes planear, porque há trabalho que é só de uma pessoa, mas há outros que são tarefas que acabam por estar interligadas entre várias pessoas, nomeadamente entradas, saídas, recrutamento. Depois para além disso, depende dos dias da semana, tenho conselho de administração ou comissões executivas, de que faço parte as reuniões com a administração, muitas vezes reuniões fora. Muito tempo também para falar com os colaboradores, o RH exige essa disponibilidade de nós. Mas um dia típico, é um dia em que se tenta ter uma agenda, mas chega-se muitas vezes ao final do dia e não se conseguiu respeitar aquela agenda que estava planeada e temos de andar um bocadinho a gerir os fogos de última hora.”

II – COMPENSAÇÕES:

2.1 “Os salários dos colaboradores sofreram alguma alteração nos últimos 7 anos?”

“Bem nos últimos 7 anos, sim, sofreram. Os últimos 7 anos foram, tal como todos nós sabemos, foram caracterizados por este período de forte contenção salarial, provocado por esta retracção de investimento que tem havido no mercado e por parte também dos nossos clientes, das grandes empresas e também por parte do Estado e as empresas sentiram isso. E, por isso, eu não vou dizer os últimos 7, mas, os últimos 3, foi de facto mais complicado. Porquê? Porque apesar de se calhar há 3 anos ter sentido, as empresas sentiram na generalidade e foi aquele ano, no fundo 2012 foi aquele ano da Troika, em que muitas empresas tiveram reduções drásticas de produção, despedimento de colaboradores, portanto isso foi o que norteou o mercado, em todos os sectores. Aliás falava-se muito que Lisboa era caracterizada pelas lojas fechadas,



não era? E volvidos 4 anos temos uma cidade completamente diferente e isso claro que determinou um grande ajustamento e uma grande ginástica por parte das empresas. Por isso eu diria que nos últimos 4 anos essas mudanças foram muito, muito pontuais porque, ainda assim, apesar desse contexto, é óbvio que tivemos de fazer, eu não vou dizer exceções, porque não são exceções, mas tivemos de estar atentos a alguns casos de colaboradores, que dado o seu empenho, dado a sua dedicação aos projectos e o próprio retorno, que eles têm dado nos projectos e por parte dos clientes, tivemos de fazer alguns ajustes salariais, no sentido de os compensar. Nos últimos 7 anos não ia ser tão drástica, nos últimos 7 anos houve actualizações salariais, promoções, reclassificação de pessoas, a nível, no sentido de as pessoas crescerem. Aliás, falo por mim, faz em Maio 7 anos que eu estou no RH, portanto há 7 anos que fui promovida para a Direcção de Recursos Humanos e nestes 7 anos houve várias alterações e novos desafios que me foram colocados todos os anos, portanto posso até dar o meu caso. O período mais crítico de facto foi os últimos 4, por tudo aquilo que foi a economia portuguesa, por arrasto de tudo aquilo que se está a passar na economia internacional, não é?”

2.2 “Essas alterações salariais levaram a que se alterassem as práticas compensatórias da empresa e dos benefícios atribuídos?”

“Bom, vamos lá ver uma coisa. A nível de... Hoje em dia nós, ainda para mais numa empresa de IT, nós não podemos pensar só em contexto vá salarial e nem quero dizer salarial, mas o contexto remuneratório, pensando só no vencimento base. Hoje claramente, independentemente da faixa etária, algumas mais do que outras, mas nós hoje sentimos que para as pessoas o vencimento não é tudo. E, portanto quando tenho de negociar um salário, para contratar uma pessoa, vem para cima da mesa da negociação um seguro de saúde, que, hoje em dia, quase todas as empresas dão, mas que é normal as pessoas perguntarem quais são as condições. Já não aceitam o seguro só, normalmente pergunta quais são as condições, se dá para pôr o conjugue, se dá para pôr os filhos, porque um seguro de saúde é muito caro, não é? Se for feito individualmente e, para além disso, o seguro de saúde reduz drasticamente os encargos com a saúde. Por isso, mesmo que o queira fazer a título individual, para reduzir custos, ainda assim tem de suportar um valor ano muito pesado. E, por isso, quando as empresas arranjam condições para oferecer esse seguro de saúde ou, pelo menos para



a família, concede-lo também com condições vantajosas para as pessoas, é sempre um aspecto que é a somar ao contexto salarial. Mas, para além disso, nalguns casos, a questão dos carros. Se bem que nos últimos, desde 2014 que a situação mudou um bocadinho para todas as empresas, tendo em conta a tributação autónoma que foi agravada para as empresas com a atribuição dos carros. Durante anos falava-se da questão da remuneração em espécie, mas as Finanças e a Segurança Social empresa tiveram um pouco adormecidas relativamente a este assunto e o ano passado amortizaram-se e houve empresas que se viram forçadas ou a mudar a frota automóvel ou a tirar carros ou a repensar a forma como se atribui carros, pois não há volta a dar. Depois, para além disso, uma coisa que pesa imenso e que é engraçado, está em linha com o estudo que a *Kelly Services* divulgou, salvo erro, no final de 2014 e que tem a ver com a Formação. Hoje em dia a formação pesa muito. Porquê? Porque as pessoas hoje vêem a formação como uma forma de poderem progredir na carreira e com tudo o que isso implica, novas funções, aumentos salariais. Portanto, uma das coisas que as pessoas perguntam, principalmente as faixas etárias mais baixas, é se há condições para fazerem formação. No estudo que a *Kelly Services* divulgou há 2 anos, no final do ano, eles lançaram um inquérito em toda a Europa, nos sítios onde têm escritórios, e havia uma questão que era se estava disposto a trocar um aumento salarial por formação, e em toda a Europa a média que deu, acho que andou à volta dos 53%, ou que é que foi, 53 ou 57% dos inquiridos diziam que estavam dispostos a trocar salário por formação, mas o engraçado foi em Portugal. Em Portugal foram 72%. Isto traduz de facto, para as pessoas a remuneração não é de facto só aquilo que é transferido todos os meses para a conta bancária. Isso é aquilo, como se costuma dizer, para pagar a comida, a casa, as despesas imediatas, mas as pessoas hoje pensam um bocadinho mais além, de forma correcta. Ou seja, aquela visão muito salarial era muito típica da forma como estava organizado o trabalho, o contexto que nós tínhamos de, vamos lá, de empresa, de empresa mais fabril, mais mecânica, salário é salário pronto e trabalha-se mais, recebe-se mais, não há mais nada. Hoje em dia a componente salarial tem uma série de rubricas, que, como eu costumo dizer, podem fazer ou não a felicidade de um trabalhador e hoje todas elas pesam. Relativamente à formação, a formação de facto cada vez pesa mais e hoje é normal, qualquer empresa, com uma dimensão como a nossa ter uma academia de formação, como nós temos, que tem um ano lectivo, que tem ofertas de formação organizadas por trimestre, tem formação na área das *hard*



skills, soft skills, ferramentas internas e algumas coisas também já fora de contexto e um bocadinho fora da caixa, que começa a ser uma tendência das empresas, um bocadinho para trabalhar a motivação e o clima, nomeadamente na área do desporto, culinária, fotografia, isso tudo. E a nossa empresa este ano já lançou várias coisas nessa área porque são muito importantes para as pessoas e, por isso, tudo isso faz parte de um contexto. Depois, para além disso, pequenas coisas como atribuir dias de férias como compensação e muitas outras coisas que depois, consoante as empresas, podem ter mais peso ou não. Mas, acima de tudo, hoje não podemos falar só na questão do salário, enquanto o valor que é transferido porque as próprias pessoas hoje, para eles a remuneração engloba uma série de variáveis e que as pessoas chegam a uma entrevista e que vão negociar. Por exemplo, a partir, um outro aspecto que hoje é normal negociar é uma componente variável. Não em perfis mais na base da pirâmide, mas mais perfis do *middle management*, aí sim é normal, hoje, entrar numa empresa e negociar, muitas vezes até lhe contrapõem com um valor mais baixo de vencimento base porque é uma forma de a comprometer com os resultados. Trabalha para nós fazemos mais, para nós ganharmos mais então há mais distribuição de riqueza e a lógica deve ser essa e, por isso, hoje em dia, a partir de um determinado patamar, é normal haver uma rubrica também, que é designada de remuneração variável, que tem uma percentagem que é indexada aos resultados ou da organização, consoante a sua área de trabalho, ou da sua unidade de trabalho e depois a partir daí acaba por ser um incentivo que é a minha unidade de venda, de factura, então eu vou ganhar mais e assim estamos todos envolvidos com os resultados.”

2.3 “Pelo trabalho desempenhado, os colaboradores recebem esse tipo de compensações após a superação dos objectivos?”

“Todos os anos, após o período de avaliação de desempenho, que ocorre normalmente entre Março e Abril, que neste momento está a decorrer, Estamos a fechar a avaliação de desempenho face aos objectivos definidos em 2015 e em simultâneo a definir os objectivos para 2016 Após esta fase apura-se as avaliações finais. Estamos também a fechar o ano relativamente aos resultados das empresas com a aprovação das contas em Assembleia Geral e tipicamente em Abril, Maio há distribuição de prémios. Esses prémios, como é óbvio, têm a ver com duas variáveis, a avaliação das pessoas e os



resultados da própria unidade. E o objectivo, como é óbvio, é sempre fazer indexar um prémio à avaliação das pessoas.”

2.4 “As compensações e benefícios são atribuídos de forma individual, tendo em conta as necessidades de cada indivíduo? Por exemplo, se um trabalhador tiver filhos, procuram encontrar benefícios que vão de encontro a essa necessidade?”

Entrevistado (E): “Não. Vamos lá ver uma coisa, a questão dos filhos é tratada de outra forma. Hoje em dia existem vários benefícios fiscais, que estão relacionados com a questão dos dependentes, que têm a ver a atribuição de cheques, o chamado *ticket* de infância, *ticket* de educação, que este ano até o Orçamento de Estado tem uma novidade sobre isso, e que visa dar um incentivo a esses colaboradores para o ensino. A empresa dá até uma determinada idade. Há empresas que atribuem um *plafom* por colaborador e o colaborador depois gasta consoante a idade dos seus filhos. Normalmente esse é o valor que está indexado. É um valor que é indexado por perfil, ou seja, para não ser o mesmo valor para todas as pessoas na hierarquia e que é atribuído por dependente. Normalmente é esse, vamos lá, o contexto que é dado a nível do contexto remuneratório a nível dos colaboradores quando há filhos, é um incentivo.”

Rita Ribeiro (RR): “Ok e tirando esse tipo de compensação, tem outro tipo de compensações individuais?”

E: “Vamos lá ver uma coisa, as compensações têm a ver com prémios e os variáveis são essas as compensações que são definidas. Para além disso lançámos há 2 anos, no fecho também da avaliação de desempenho, uma forma de dar notoriedade às pessoas com melhor avaliação e uma forma de pôr as pessoas também a trabalhar para serem bons e trabalharem para a excelência e fizemos o TOP 10 das pessoas com melhor avaliação. Esses colaboradores tiveram um prémio adicional, para além do prémio que já tinham resultante da sua avaliação de desempenho, em sede da sua unidade, mas isso aí é indiferente de se têm filhos ou não.”



2.5 “Considera que os benefícios, para além do salário, têm um peso relevante na motivação e produtividade dos colaboradores?”

E: “Sem sombra de dúvida. Como é óbvio as pessoas quando falam em compensação e motivação muitas vezes caímos na tentação de falar que está a aumentar. Hoje em dia está provado e o Daniel Pink e todos os que escrevem à volta desse, que têm escrito esses livros sobre o que move cada vez mais as pessoas e acima de tudo está provado que não é o dinheiro que move as pessoas. O livro “Drive” explica justamente isso. Eu costumo dizer na brincadeira que os patrões não deviam ler aquele livro porque o livro de facto diz que o dinheiro é de facto uma motivação que se esgota ao fim de poucos meses. Eu posso estar de facto desmotivada e a empresa dar-me agora um adicional de salário, a minha felicidade é temporária, porque a minha motivação tem de ser percebida, Estou desmotivada com o quê? Com as minhas tarefas? Com as minhas chefias? Com o contexto da minha organização? Vão-me pagar mais, mas isto do dinheiro é um bocadinho como quando sai o euromilhões, aquilo é para o imediato. A seguir nós temos de pensar bem no que é que vamos fazer com aquele dinheiro, não é? Em que é que aquele dinheiro vai melhorar ou não a nossa vida e de facto um aumento salarial pode resolver parte do problema de motivação. Agora a motivação é feita de um excelente ambiente de trabalho, uma boa relação com a chefia, uma percepção que as pessoas trabalham para resultados, percepção que se trabalharem, se forem excelentes, têm condições para crescerem na carreira, que têm equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional. Hoje é isso que faz a motivação das pessoas, portanto quando a gente pergunta se então um aumento salarial faz a felicidade das pessoas, vai fazer de alguns, mas há pessoas que eu até lhe posso dar um aumento salarial, mas a seguir vão-me dizer “não chega, eu gostaria de mudar na área da tecnologia porque aqui acho que já não cresço nesta área”. Muitas vezes há colaboradores que até se sentem bem pagos, mas estão desmotivados porque imagine têm um nome que é Técnico de qualquer coisa ou têm funções técnicas, mas na prática está a assumir funções de coordenação. A motivação dele depende apenas do nome que está escrito no seu recibo de vencimento qual a sua função e muitas vezes quando vai resolver essa questão e clarificar que “realmente estás a desempenhar funções de coordenação, mas isto nunca foi escrito”, as pessoas às vezes dizem “nem é uma questão salarial, é uma questão de eu ser reconhecido, pelos meus pares, que eu sou coordenador e não sou meramente um técnico” e muitas vezes as organizações têm, especialmente o topo da



pirâmide, têm muita dificuldade em perceber isto porque relacionam sempre a motivação das pessoas com um ganho salarial e hoje em dia essa ideia está a ser abandonada paulatinamente e de facto não é. É um misto de várias coisas. Aliás se for a pegar nas edições das melhores empresas para trabalhar anualmente o salário aparece numa lista de 10 aspectos sobre a motivação, sobre a felicidade no trabalho, o salário geralmente aparece em 4º lugar. Em primeiro lugar aparece sempre o ambiente de trabalho, a relação com a chefia, a progressão de carreira, o equilíbrio da vida pessoal e profissional, que cada vez mais e face à vida acelerada que as pessoas hoje levam é muito importante. O ter tempo para os filhos; o ter possibilidade de trabalhar em casa; o ter a possibilidade de fazer uma licença de parto sem estar, hoje em dia, completamente desligado de uma empresa. É óbvio que para a Segurança Social isto pode ser um escândalo, mas, hoje em dia, é muito difícil, hoje encontrar uma mãe, que foi mãe e volta à empresa 4 ou 5 meses depois. Hoje é normal uma mãe se calhar vir fazer meia dúzia de reuniões durante os 4 meses que teve fora, dividir a licença de parto com o pai, e hoje a lei é muito flexível para isso. Para quê? Para além das empresas, como é óbvio 4 meses não são nada e as pessoas são substituídas temporariamente, mas há pessoas que têm funções de facto complicadas e, por exemplo, pessoas que estejam a gerir uma equipa é complicado dizer “volto daqui a 4 meses”, até do ponto de vista motivacional da própria equipa, que é “volto daqui a 4 meses” e o que é que acontece daqui a 4 meses? E muitas vezes não se consegue acautelar, de forma cabal, a substituição temporária dessas pessoas, acaba por ser bem isto é temporário, mas há coisas que ou não são feitas ou que é importante não deixá-las cair e, por isso, hoje em dia temos de ser flexíveis e tanto a empresa é flexível, como os próprios colaboradores percebem “bem eu vou de licença de parto, mas se calhar tenho de ir à empresa 4 ou 5 vezes”. E, por isso, hoje em dia esse equilíbrio entre a vida pessoal e profissional tem um peso muito, muito preponderante na felicidade e na motivação das pessoas nas organizações e há de facto organizações que potenciam muito esse contexto e que dão todas as condições para as pessoas trabalharem, como o caso do computador, o acesso à internet, e as pessoas poderem estar com os filhos quando estão doentes ou quando não estão doente, mas podiam estar em casa e a cumprir as suas obrigações porque há de facto, há tarefas que é complicado, mas há outras que consegue fazer em casa perfeitamente. Às vezes de



forma muito mais produtiva do que no trabalho porque não tem as interrupções diárias.”

RR: “E considera que essas compensações influenciam portanto a retenção dos trabalhadores?”

E: “Ah sem sombra de dúvida. Sem sombra de dúvida. Vou-lhe dizer nós... E quando eu digo nós, estou-me a referir em Portugal, perdemos há 3 anos, portanto o ano 2012, muita força de trabalho, em detrimento do estrangeiro. Pronto. E nas áreas de IT foi de facto um êxodo completo e para geografias tão perto como o Reino Unido. As pessoas foram por 2 motivos, à procura de uma alternativa, como é óbvio, porque sentiu-se que não havia trabalho e, principalmente em faixas etárias até aos 35 anos, não é dizer que as pessoas não sabem esperar, mas começam a pensar “eu estou a perder tempo e agora que eu tenho de aproveitar os meus melhores anos, para aprender, para ter desafios, para aprender novas tecnologias” e, portanto, não consegue motivar a pessoas a dizer “bem este é o primeiro semestre, o segundo semestre vai correr bem” e se se calhar se esperam um recurso para aí acima dos 35, 40 “se calhar bem isto...”, porque já percebe o ciclo da economia, espera. Se calhar também já não tem as mesmas oportunidades de mercado que os outros têm. As faixas etárias mais baixas não têm esta capacidade de espera e não é só isso, sentem também naquela altura que o mercado estava, como se diz no Brasil, “aquecido” lá fora e, por isso, estava na altura de saltar e, por isso, saltaram sozinhos, com os namorados, com tudo “é agora a altura de ir”. E, por isso, nós perdemos muita força de trabalho nessa altura. As escolas não estão a produzir tudo aquilo que se verificou como necessário a partir do 2º Semestre de 2014, em que começamos a sentir “bem isto então a economia está a retomar, estamos a voltar aquilo um bocadinho, paulatinamente aquilo que era, mas depois deparámo-nos com um problema, não tínhamos os recursos a sair das faculdades para fazer face às necessidades que as empresas estavam a ter. Para além disso já não se está a ver tanta a gente a sair, mas eles ainda estão com aquele *minde set* que é “bem se eu não arranjar cá ou se me pagarem mal cá eu vou-me embora para fora.” Porquê? Continua a ser uma alternativa que está ali *just in case*. E o que acontece é muitas destas pessoas estão nas empresas e dizem “adoro o ambiente de trabalho, gosto muito de estar aqui, tratam-me muito bem, mas lá fora pagam muito mais”. E, por isso, nestes dois anos, aquilo que se ouvia era isso “pagam muito mais”. Normalmente, eu não lhe vou dizer que são em todos os perfis porque consoante



também os anos que as pessoas estão na empresa, há casos em que pessoas estão mais bem remuneradas que outras, há pessoas também que cresceram mais, que tiveram também mais capacidade para assumir desafios que outras, mas a maior parte das pessoas sai por um novo desafio, não sai por ir ganhar mais. Quando digo a maior parte, como é óbvio há sempre meia dúzia de casos de pessoas que saem para melhores condições salariais, mas a grande maioria sai por um novo desafio, ou porque vão assumir novas funções ou porque vão trabalhar com uma nova tecnologia que, por exemplo, não é da área de negócio da nossa empresa e gostavam de experimentar e claro aos 20, 30 podemo-nos dar ao luxo de dizer “agora vou fazer uma coisa completamente diferente e vai-se experimentar”, mas a grande maioria não sai para ganhar muito mais e, portanto, vai por novos desafios, portanto as pessoas acabam por ficar pelo ambiente de trabalho. Posso-lhe contar uma história que nós tivemos há uns anos atrás, tivemos um cliente, um colaborador que esteve deslocado num cliente 6 meses.” (tocou o telefone) “Deixe-me só desligar o telemóvel. Teve deslocado no cliente 6 meses e ao fim desses 6 meses teve uma proposta do cliente para ser contractado e veio falar comigo e disse-me na altura que a proposta não tinha um valor muito superior face aquilo que ele ganhava, e por aí nós percebemos o mercado não está assim com tantas diferenças, ah eram cerca 100 euros, mas ele tinha sido pai há pouco tempo e como é óbvio 100 euros acima de tudo é dinheiro e depois é vezes 14, não é um mês, e, por isso, não podemos dizer a um colaborador “então mas isso são só 100 euros”. Não, é 100 euros vezes 14, com tudo o que isso implica, com impostos pagos, que isso possa representar as coisas, direitos para a Segurança Social e tudo mais e eu disse-lhe na altura “olha temos de esperar pelo processo, pelo período normal das promoções, não posso estar agora a despoletar isso, por isso queria ver se podia contar contigo para esperar e porque eu não queria te perder” e a resposta dele foi “Mas quando é que isso ocorre?”, nós estávamos em Janeiro e disse-lhe “olha dentro de 2, 3 meses, isto é com o culminar da avaliação de desempenho e estou em crer que com a tua avaliação no projecto”, porque ele é um bom recurso, “que não vai haver qualquer questão quanto à tua promoção” e ele respondeu-me “Bom eu não quero sair, essa é a primeira coisa, porque eu adoro o meu chefe, tenho uma excelente relação com a minha chefia, adoro aqui o ambiente de trabalho, estou só há 6 meses no cliente, só que é assim eu estou lá há 6 meses e nunca ninguém me convidou para almoçar e aquilo não me diz nada, estou lá pelo projecto. Aliás até estou desejoso de



voltar para aqui, mas quer dizer eles agora fizeram-me esta proposta e eu fico a pensar”. E, portanto, isto é um exemplo claro de um colaborador que, lá está, a Rita ia dizer “bem eu vou-me embora porque 100 euros são dinheiro e se calhar ganho agora 100 euros, mas depois...”, sim, mas e o ambiente de trabalho? E a minha relação com a chefia? A forma como me tratam? A nossa empresa até pelo histórico que tem e a relação muito próxima com o técnico e com todo o meio académico porque sempre tivemos ao nível da gestão de pessoas que continuam a dar aulas no técnico. O nosso CEO é professor no Técnico e tivemos vários directores que até há bem pouco tempo davam aulas e outros ainda dão e portanto temos uma relação muito próxima com o meio universitário, estamos todos os anos presentes em vários eventos, acaba por, temos todos os anos um programa de entrada de *trainees* que embarca normalmente 10, 11 *trainees*, portanto isto acaba por determinar uma dinâmica e uma cultura que é muito informal, em que é tradição trazer-se o bolo de anos no dia de aniversário e a Rita mandar um email para toda a empresa, como é óbvio vai-me dizer “para toda a empresa?”, sim, mas normalmente vai quem almoça com a Rita, quem bebe um café com a Rita, não vai a empresa toda, mas há essa receptividade e essa forma de estar, que é muito caracterizada por esta ligação, e, por isso, tudo isto determina o seu bem-estar e a sua felicidade e um bocadinho aquela velha história muito romântica que é “eu acordo todos os dias de manhã e vou para o trabalho muito contente”, isto é muito importante, porque todos nós também temos amigos e família, e, por exemplo, eu tenho 2 casos particulares de pessoas que saíram das empresas onde estavam, que aceitaram outros desafios a ganhar aumentos salariais, mas que às vezes me dizem “mas eu era muito mais feliz no sítio onde estava” e lá está o dinheiro não é tudo e, portanto, cada vez mais está provado que as pessoas muitas esforçam-se por “então já que eu gosto de estar aqui, vou fazer tudo, por tudo, para receber mais aqui, porque aqui eu sinto-me bem”. E, por isso, cada vez mais, quer dizer nunca se falou tanto na questão da felicidade no trabalho. Aliás às vezes até enjoa um bocadinho o número de livros sobre a felicidade no trabalho, mas não obstante vá esse *boom* de agora de bibliografia que há para aí, tem sentido tudo aquilo que está a ser analisado ao nível da Psicologia do Trabalho e tem sentido de facto criar hoje condições porque a Rita depois vai olhar para as grandes notícias que aparecem e quem são as grandes referências a nível de empresas para trabalhar? A Google, que tem um escorrega, que tem um não sei quê, e muitas outras empresas em que as pessoas trabalham, eu não



vou dizer como se brincassem, mas trabalham com uma grande liberdade, gerem o seu horário e as pessoas produzem mais e, portanto, cada vez mais o que se está a fazer hoje é lutar por uma visão muito fechada do trabalho e muito segmentado no “*nine to six*”, em Portugal agente vive muito aquilo que é o último trabalhador a sair da empresa é o melhor e não é. Já está provado e a grande tendência dos gestores de recursos humanos é dizer o pior trabalhador é o último a sair da empresa porque alguma coisa está mal, ou não produziu durante o dia ou não é organizado ou a equipa não está bem dimensionada, mas agora esta correria em que nós andamos, em que toda a gente se orgulha em ser o último a sair da empresa, isto é uma visão completamente errada, mas as empresas ainda penalizam muito isso, “vai sair às 6, não há nada para fazer?” “não o trabalho está todo feito e amanhã continuasse” porque a Rita vai para outras realidades, como o Reino Unido e nós, eu mantenho contactos próximos com colaboradores que saíram daqui e é o que eles dizem “aqui 5, 5 e meia tens que sair. Se ficares depois vêm-te perguntar o que é que se passa” e se for necessário ficar então é a empresa que vem perguntar à Rita e a Rita pode ficar. Portanto e as empresas, temos que caminhar para isto e as empresas têm que perceber que perceber que de facto hoje é muito importante que tenhamos trabalhadores que sejam felizes no local de trabalho porque isto aumenta a felicidade, aumenta a produtividade, passo a expressão, aumenta a motivação das pessoas e a aumento a produtividade e hoje o tal *roy*, *o return of investment*, só se consegue com objectivos bem definidos e que as pessoas se identifiquem com esses objectivos, mas também com formação, com equilíbrio de vida pessoal e profissional, com um bom ambiente de trabalho, com brincar, brincar hoje é muito importante. No outro dia fui a uma formação de liderança e o formado dizia, utilizava uma expressão, que usamos muito na gíria, que é “trabalho é trabalho e conhaque é conhaque” e eu perguntava “porque é que não pode haver conhaque no trabalho?”, se calhar tem de haver conhaque no trabalho, para as pessoas se sentirem melhor.”



2.6 “Na prática, como é que esta empresa usa as compensações para motivar, reter os colaboradores? Já falou um pouco, mas em casos concretos, pode-me dizer como a empresa o faz?”

“Bem ao nível da empresa, vamos dizer isto em duas, em dois pratos vá, tenho estado a explicar até agora a questão das componentes salariais, de salário, variável, de prémios, top 10 dos melhores colaboradores, seguro de saúde, pronto componente remuneratória. Vamos falar da outra componente então, que tem a ver com a motivação. O RH juntamente com a área de Marketing trabalhamos ao longo do ano com várias acções que são importantes para manter acesa, vá, pode-se dizer a paixão pelo trabalho e ao longo do ano temos várias coisas que organizamos. A primeira de todas é logo em sede de formação, tentar fazer formação diferente daquela que é necessária para a Rita para o dia-a-dia do trabalho e que agente sabe que é muito importante para a motivação das pessoas. Temos feito *workshops* de fotografia; *workshops* de culinária; cursos de dança, promovemos, temos uma área que promove o desporto; temos grupos organizados para irmos, como ainda agora fomos, à mini maratona, que vamos em grupo e n outras corridas; desafiámos um colaborador que era praticante de *crossfit* fora da empresa, ele é que organiza semanalmente sessões de *crossfit* em que, aliás eu costumo dizer que aquilo já está na agenda de todos nós, em que todas as semanas há um grupo, uma semana vão 15, outra semana vão 15, em outra vão 20, e que fazem *crossfit* no Estádio Universitário. O desporto tem um grande peso aqui, são organizados campeonatos de futebol; depois para além disso vamos fazer o 5º ano da edição, que é sempre em Julho, depois das férias, quando começam as férias escolares, em que temos um dia na empresa com os filhos dos colaboradores, ou seja, as pessoas inscrevem-se, aceitamos pessoas dos 5 aos 12. E o que é que se traduz este dia? Acima de tudo o objectivo de todo este trabalho, o trabalho que agente chama o *people care* ou as áreas de clima e motivação tem dois objectivos, sempre, para mim, primeiro que tudo trazer as pessoas para a organização, sentirem-se comprometidas, sentirem que vale a pena trabalhar aqui, mas num segundo aspecto fazer as pessoas pensar que valem mais e são mais do que fazem aqui no dia-a-dia. Na iniciativa com as crianças o que é que fizemos? Decidimos fazer um programa e norteados um bocadinho por aquele contexto não há dinheiro para palhaços, não é? Porque há muitas empresas que pagam a palhaços, que pagam a animadores. Eu no



ano em que fui para o RH percebi logo o contexto, a nível de *budget* que tínhamos e portanto o que é que se fez? Fez-se um programa de um dia inteiro, com *slots* de 45 minutos no máximo, para não colocar em causa a produtividade das pessoas, em que convidámos colaboradores a fazer uma acção com crianças, podia ser colaboradores que não tinham filhos ou que já tinham filhos em idade que já não era escolar ou para entrar na iniciativa, e que fizessem uma acção do que eles soubessem fazer, mas com aquelas crianças, norteado ou não com a actividade da empresa. Qual era o meu objectivo aí? Então, primeiro que tudo, eu enquanto mãe mostrar à minha filha “olha a mãe trabalha aqui, é aqui que a mãe às vezes passa a maioria do tempo”, e ela é a principal prejudicada pelos nossos horários, e a dedicação que agente dá ao trabalho, mas também para aqueles que já não tinham cá os filhos ou que não têm filhos, fazê-los trazer qualquer coisa para a organização, diferente daquilo que fazem no dia-a-dia, então houve *slots* de fotografia, na área de desporto, como montar um computador, uma aula de culinária, uma aula de dança, e tivemos o retorno a seguir dos colaboradores, a dizer “nunca tinha pensado ser tão giro fazer uma coisa destas com crianças, senti-me útil à organização”, isto é muito importante. Claro, muitas vezes são colaboradores que já têm 40 e tal anos, 50s, já têm filhos que já acabaram a faculdade e depois diziam “já nem imaginava o que era estar a entreter 15, 30 crianças”. Do ponto de vista das pessoas que trouxeram os filhos, o *feedback*, normalmente as pessoas enviam email a mandar o seu *feedback*, o *feedback* foi “tenho orgulho em trabalhar nesta empresa porque sinto que é uma empresa que nos respeita” e de facto isso tem um grande retorno, tanto quem participa numa forma directa com os filhos, como quem é convidado a participar, fazer as pessoas pensar “eu sou, eu valho muito mais do que aquilo que eu faço no dia-a-dia” e isto é determinante para a motivação das pessoas e para a retenção das pessoas e essa é uma delas. Depois, para além disso, tipicamente nos últimos anos, não temos feito com a regularidade, no *timing* que já era normal, que era sempre em Outubro, agora temos oscilado ao longo do ano, fazer um evento fora, com toda a organização, normalmente são actividade de *team building*, o ano passado fizemos um arraial, é o chamado encontro anual, que é muito importante, que são 2 dias, geralmente é sexta e sábado, um dia dá a empresa, outro dia dá o trabalhador, para não tirarmos tudo ao trabalhador ou a empresa dar os 2 dias e que é importante por ser 2 dias em quês estamos fora daqui e só conviver. Tipicamente no primeiro dia fala-se dos números, do fecho do ano, estratégia, apresenta-se, faz-se



algumas apresentações, mas depois há um jantar, sai-se à noite e o segundo dia é mesmo para brincar, confraternizar e não falar de trabalho. Por isso, ao longo do ano mantemos isso. Depois, para além, disso, tentamos fazer sempre 2 acções de responsabilidade social ao longo do ano, que envolvam também as pessoas, já fizemos uma venda de Natal, fazemos sempre 2 vindas do instituto português do sangue à empresa e é noutras actividades que, dentro das nossas capacidades nós conseguimos fazer cá, de maneira a dar uma dimensão mais humana e as pessoas pensarem também que todos nós temos capacidade de ajudar os outros, por isso é assim Rita tentamos dentro da limitação de recursos, tanto humanos como financeiros, manter uma dinâmica na empresa para além do trabalho, para que as pessoas sintam que há um ADN próprio na empresa e é isso que nos faz reter as pessoas cá.”

III – COMPENSAÇÕES E A CRISE:

3.1 “Que influência teve a crise na sua organização?”

“Influenciou muito! Influenciou todos nós a pensar como é que podemos, como é que podemos continuar a ser os mesmos e reduzir custos, essa é a primeira, não é? Esta empresa é uma empresa que, e eu estou cá há 17 anos, mas conheço muitas outras e tenho amigos e família a trabalhar noutras empresas e, se calhar, é das empresas em que eu sinto mais respeito aos trabalhadores na hora, na hora difícil. Há empresas em que a primeira decisão é despedir. Eu pensei, em certas circunstâncias, muitas vezes pensava que a administração me ia dar indicações que ia haver, iam pessoas ser despedidas, e a nossa empresa só toma essa decisão em último caso. Muitas das vezes seja por, como é que lhe hei-de dizer, tanto pode ser pelo contexto de mercado, da crise, como, por vezes, estar perante um colaborador que agente diz “pá não cumpriu os objectivos, não é tão bom quanto os outros”, tenta-se dar sempre uma segunda oportunidade, mudar de área, mudar de unidade, muitas vezes mudar de chefia, e ver se as coisas correm melhor e há coisas que têm corrido bem, há outros que não dá. E, por isso, quando tomamos a decisão de “é preciso despedir” já foram ponderadas muitas variáveis porque não é só a questão de se despedir, há um custo muito grande para a organização porque a empresa sempre pagou as indemnizações legais, nunca deixou de pagar aquilo que é obrigatório por lei, e depois há a componente humana, que é a mais difícil, muito, muito difícil. Para além disso já não é a primeira vez que



tentamos recolocar as pessoas, porque sabemos por *networking* e por parcerias que temos, tentar colocar as pessoas noutras organizações, para não se depararem com a situação de desemprego, outras não é difícil porque sabemos que em 8 dias já estão empregadas, pelas qualificações, mas a primeira lição foi essa “como é que nos podemos manter em número e continuar a libertar margem” essa foi a primeira, mas obrigou-nos a segunda, “se calhar não conseguimos”, então tiveram de ser feitos alguns cortes estruturais, que as pessoas perceberam porque todos nós fizemos no nosso orçamento familiar cortes, portanto ditado pela crise, as pessoas também perceberam isso pelo contexto no cliente, os próprios clientes também passaram essa mensagem “agora já não queremos 3 recursos, só queremos 2”, “agora já não queremos 20 horas, só queremos 10” e portanto tudo isso fez com toda a organização percebesse “vamos ter de mudar”, portanto a crise obrigou-nos a isso. O que é que a crise nos trouxe? Trouxe-nos uma coisa muito boa. A crise trouxe-nos um espaço onde nós almoçamos onde almoçam se calhar 50 pessoas por dia, à vontade, porque como todas as empresas, como eu costumo dizer “saímos de casa às 7 da manhã e se calhar 80% dos Portugueses anda de marmita na mão” e, por isso, o segundo aspecto que a crise nos trouxe foi os colaboradores, cada vez mais, almoçarem juntos, juntos e na empresa. O que é que se verificou o ano passado? Que com a melhoria das condições, algum desagravamento, por exemplo, todos nós temos colaboradores que ou o marido ou a mulher ou o pai ou a mãe eram trabalhadores da função pública, que levaram um corte salarial muito grande. O privado estagnou salários, o público cortou salários e, por isso, essas pessoas viram-se forçadas a repensar a sua vida e a repensar os seus orçamentos mensais, mas com esta reposição palita que o Estado tem estado a fazer e algum, vá, tranquilizar do mercado e das notícias da comunicação social começaram a amenizar um bocadinho, toda aquele contexto, “estamos todos a ir para o charco”, apesar de não sabermos para onde caminhamos, mas pronto. O português tem muito essa capacidade que é “então se calhar já posso tirar a cabeça do buraco”. O que é que se verificou? Algumas pessoas já deixaram de trazer o almoço, mas iam buscar aqui em frente para comer aqui e, portanto, trouxe uma coisa muito boa, que foi as pessoas valorizarem o convívio, que é muito importante não almoçarem sozinhas, conviverem, falarem com outras pessoas de outras unidades, de outras áreas e isso tudo e, por isso, a crise trouxe-nos essa nova forma de estar. Pessoalmente e falo aqui enquanto directora de RH, eu senti isso quando fui para a Direcção dos Recursos Humanos, que



bem “vou ter de gerir isto com pouco orçamento”, mas o surgimento da crise trouxe aquilo que eu disse numa frase que para mim ficou que é “acabou-se o tempo de ter dinheiro para pagar ideias”, não há dinheiro para pagar ideias e, por isso, nós temos de as ter e um dos projectos que nós temos há 5 anos é a árvore de Natal, prepusemo-nos, lancei um desafio à minha equipa para fazer uma árvore de Natal sem bolas, nem fitas, e todos os anos temos uma árvore de Natal diferente, ou uma árvore focado em actividades de responsabilidade social, que tem vales pendurados e que cada pessoa quando entra na empresa tira um vale e põe numa tombola e em Janeiro, quando é dos Reis, nós pedimos às pessoas para virem trazer ao RH os valores e depois entregamos a uma organização de solidariedade, como fizemos o ano passado e que chegámos, juntámos 1000 euros. Portanto a Rita passava e tinha vale de 5 euros, vale de 10 euros, vale 1 pacote de fraldas, vale 1 pacote de arroz e todos os dias estávamos a repor, tivemos imenso trabalho a fazer não sei quanto *labols*, a colocar na árvore de Natal, mas foi uma coisa que teve imenso retorno para a organização, pronto e já fizemos com outras coisas, este ano, o último Natal, fizemos com o tema da reciclagem, que tinha copos de café pintados sobre toda a árvore de Natal, mas é uma forma de passar uma mensagem para as pessoas, a árvore de Natal está na portaria, que é entram na empresa e olham para a árvore de Natal, tipicamente quase toda a gente tem uma árvore de Natal, um pinheiro de Natal nessa altura, pensam é possível fazer um pinheiro, é possível dar uma mensagem de alegria, respeitar uma quadra, fugindo aquilo que é sempre o tradicional, que é o dever ser e com poucos recursos dar uma mensagem diferente, ou para reciclarmos ou para chamarmos à atenção que é importante ajudar uma instituição ou tudo, tudo. E, por isso, há 4, sim este foi o quarto Natal que fazemos uma árvore de Natal diferente, mas sem bolas, nem fitas.”

3.2 “Que medidas foram tomadas pela sua empresa para contornar o impacto da crise?”

“Rita é como lhe referi, houve alguns cortes de despesa que era feita, ah eu não vou falar em congelar, porque acho que é um termo horrível, mas 2 anos em que não se olhou para os salários com a forma que era habitual olhar-se com prémios e isso tudo. Foi um ano sem prémios, basicamente no ano a seguir já houve, mas foi um ano sem prémios e foi um ano sem mexidas salariais. Depois, para além disso, cortar no excedente, quer dizer, verificar se precisamos mesmo de comprar 20 dossiês, as coisas



do dia-a-dia, passar mensagens, até porque a empresa tem certificação ambiental, passar mensagens às pessoas “desliga a luz”, “desliga o teu computador quando te vais embora”, “desliga o ar condicionado”, essas coisas todas que nós também passámos a ter cuidado em casa, de pôr as lâmpadas de poupança, temos de trazer isso para as empresas porque durante muitos anos andámos a dizer isso são cêntimos, o mal é que muitos cêntimos juntos dá um saco de cêntimos e um saco de cêntimos é dinheiro, portanto houve coisas dessas. Não vou negar que houve alguns despedimentos, mas foram coisas muito pontuais. Portanto uma empresa que tem acumulado quase 250 pessoas, à volta disso, se nós despedimos ao todo, entre todas as empresas, 8 pessoas foi muito. Houve mais pessoas a irem-se embora e isso para mim é uma grande baixa. Foram-se embora pessoas a dizerem-me “tenho uma oportunidade única de ir trabalhar para o estrangeiro e portanto, se calhar volto daqui a uns anos, mas agora” e, por isso, as medidas foram essas, uma grande atenção sobre a despesa e sobre o que se pode evitar, uma estagnação salarial, mas que foi localizada naquele ano, um ano em que não houve prémios e as pessoas perceberam, como é óbvio, mas acima, e é como digo, despedimentos pontuais, acima de tudo não houve medidas drásticas, quer dizer a partir de agora tudo isto, não, e acho que essa percepção foi um bocadinho partilhada por toda a gente. Para além disso o ano de 2 mil e, 2012, 2012 ou 2013, já não me lembro, fez-se um apelo às pessoas até para aumentar a produtividade, de as pessoas virem trabalhar um sábado por mês e pagava-se claro o subsídio de almoço às pessoas nesse dia e isso tudo, e as pessoas aderiram. Houve uma queixa, deixarem em casa a família, mas acho que todos nós temos de trabalhar, temos que gerir a família e temos que gerir o trabalho. Por exemplo, eu digo-lhe e falo por mim, acho que todos temos que dar apoio e eu custava-me imenso a um sábado levantar-me na mesma às 7 da manhã e deixar o meu marido e a minha filha em casa, mas eu acho que do lado de lá também tem de haver um apoio e nos sábados em que tive de vir trabalhar, o meu marido fazia o especial favor de vir almoçar comigo aqui e com a minha filha, portanto é uma forma de me apoiar, naquilo que a empresa também me pediu e estarmos todos focados também nesse objectivo porque ao fim ao cabo, no final do ano, acabávamos por ganhar todos, não é? É melhor do que despedir. E não vamos dizer que os sábados fizeram diferença ao nível do retorno da empresa, mas conseguiu-se resolver alguns problemas e aumentar um pouco a produtividade, mas acima de tudo essas foram as grandes medidas.”



3.3 “As compensações tiveram algum papel na superação dos problemas inerentes à crise?”

“Vamos lá ver uma coisa Rita a crise ainda está muito latente e a nossa empresa ainda não conseguiu de certa forma... como é que lhe hei-de dizer a palavra correcta? Se calhar ser justa, vamos lá, com tudo aquilo que exigiu entre aspas, fruto do contexto da Troika às pessoas. Ainda não conseguimos. Acredito que este ano vamos conseguir, tanto agora com a avaliação de desempenho e com o fecho do ano. Eu estou à espera da distribuição de prémios e das promoções, já fizemos algumas pontuais o ano passado, em algumas empresas então até foram promovidas diversas pessoas. Numa das nossas empresas foram promovidas já em Janeiro 3 pessoas e, por isso, acho que estamos agora a repor alguma justiça face aquilo que o mercado nos obrigou porque 1 ano, 2 anos com a situação de mercado como estava, quer dizer, é muito fácil aumentar, o problema é que a Rita cada vez que aumenta, aumenta IRS, aumenta Segurança Social e todos os impostos que estão inerentes, por isso nunca é só a questão do trabalhador e, portanto, eu acho que posso dizer com alguma tranquilidade que é este ano que nós vamos começar, já se começou o ano passado, mas falando numa lógica vá pela grande maioria, houve empresas que têm tentado resolver isso, empresas com menor dimensão que a nossa, empresas com dimensão como a nossa é um pouco mais difícil, mas eu acho que o ano 2016 poderá ser o ano em que a generalidade das empresas do grupo vamos começar a repor alguma justiça salarial, ao nível do desempenho dos colaboradores, face a estes 2 anos e meio de dificuldades que tem sido, para nos mantermos e não fechar nenhuma empresa, não fechou nenhuma empresa do grupo.”

IV – COMPENSAÇÕES, CRISE E EMPREENDEDORISMO NAS PME:

4.1 “De que modo crê que a crise económica e financeira entre 2008 e 2015 influenciou os sistemas compensatórios nas PME em Portugal?”

“Influenciou na medida em que estagnou, estagnou muito os salários, mas também digo Rita não podemos falar só nas PME, temos de falar nas PME na área do IT, e é assim nós vivemos um período que foi o período da bolha, que rebentou em 2001, com o 11 de Setembro e 2001 e 2002 foi o descalabro, quando desapareceram imensas



empresas. Bem, se calhar, tinha de ser porque nós estávamos num empolamento salarial que era uma coisa inacreditável, eu posso falar por mim, quer dizer a minha área de formação é diferente e, por isso, quando eu entrei na organização eu via, não vou dizer o disparate, mas o descalabro e a disparidade salarial que havia entre pessoas com as mesmas habilitações académicas, e quando digo habilitações académicas digo licenciatura, mas porque uma era de Engenharia Informática e outra era de Direito ou uma era da área de Gestão e outra era de Direito os salários já tinham, se fosse preciso, um incremento de 30% em cima. Tínhamos pessoas com 2 anos de experiência que empresas que já lhe atribuíam carro, um disparate e, portanto, forçosamente, um bocadinho como dizia o professor Medina Carreira há tempo, quando logo quando Portugal caiu nesta história da Troika “qualquer dona de casa já tinha percebido que isto não ia dar certo”, como ele dizia, e, por isso, o rebentar da bolha deu o fecho de carradas de empresas, a nossa empresa tinha sido criada há 2 anos, mais coisa menos coisa, e obrigou as empresas a serem muito mais comedidas nas questões salariais, mas eu acho que as coisas nunca mais foram as mesmas, acho que nunca mais se praticou os mesmos disparates. No entanto, o mercado IT, como é óbvio, evoluiu e hoje, quer dizer, não param de aparecer novos negócios, principalmente empresas novas, com gente nova, *spin-off* que se fazem entre empresas começou uma grande dinâmica e como o mercado, lá está como eu referi, como o mercado não tem o números de pessoas que precisa face aquilo que as universidades estão a colocar cá fora, começámos outra vez a sentir aquele efeito que é “então eu dou mais 200 ou 300” pronto e, por isso, com a Troika já estávamos a sentir um bocadinho que, eu não vou dizer que estávamos a voltar aquilo que era dantes, porque as empresas cortaram um bocadinho *fringe benefits*, até por causa dos impostos, começaram a fazer coisas assim mais dar mais 200 ou 300 euros, oferecer seguro de saúde para a família toda, coisas deste género, pronto, e portanto aquilo que fez foi comedir um bocadinho o mercado, no entanto face à falta de recursos o contexto acabou, de facto, por ser um bocadinho alterado. Agora o que é que obrigou as PME a fazer? Trabalhar muito mais estas áreas que eu estou a dizer da motivação. Hoje qualquer empresa tem uma academia de formação; tem um local para as pessoas comerem; promove o desporto; tem um ginásio, se for preciso, lá; dá dias de férias adicionais. Porquê? Porque perceberam que salário, não podem andar a aumentar as pessoas todos os anos, porque isso depois também tem um limite, não é? E, como eu costumo dizer, começa a criar-



se um monstro, passe a expressão e perceberam que as pessoas, sim senhora, têm de ser remuneradas e compensadas, mas hoje é muito mais importante todas essas coisas que estão à volta. Para além disso as empresas apostaram muito mais e hoje isso vê-se muito a nível, dantes via-se só a nível das multinacionais, mas já se vê muito em empresas nacionais, os programas de liderança, os programas de produtividade e que fazem com que as pessoas se sintam mais organizadas no local de trabalho, tenham um horizonte de crescimento muito mais objectivo para elas. Porquê? Porque estão a ser ajudadas a crescer. Programas de *mentoring* e isso hoje faz parte da realidade de qualquer empresa, mas isso foi uma ginástica intelectual que as empresas tiveram que fazer porque a parte salarial tem limite e, portanto, o mercado deu aqui uma nova dimensão, que é “bem como se trabalha a felicidade no trabalho?”. E hoje, em dia, as PME, aliás mais uma vez refiro aquilo que lhe disse à bocadinha, abre uma edição das melhores empresas para trabalhar e qualquer uma das empresas que ficou nas 100 melhores empresas para trabalhar, a Rita tem lá um relancear de ideias tudo para se trabalhar numa organização e que o salário fala-se assim em 2 parágrafos e o resto é tudo.”

4.2 “Proporia alguma estratégia específica quanto a benefícios e compensações aos gestores de uma PME nacional, para aumentar a sustentabilidade da empresa e a motivação dos profissionais?”

“Proporia exactamente Rita aquilo que eu estou a dizer porque acho que ainda estamos muito no início, proporia a estratégia é, é muito difícil e hoje ainda com os efeitos que estamos a sentir, as equipas tiveram que se adaptar face a todo o trabalho que há para fazer, para um contexto que é “isto não é para aumentar muito mais o número de recursos” e portanto nós temos que continuar a fazer o que já fazíamos e mais qualquer coisa com o mesmo número de recursos, mas tem que haver uma ginástica a esse ponto. O que eu acho que as empresas hoje deviam fazer é deviam ter de facto uma estratégia ao nível da felicidade no trabalho e digo isto sem qualquer pudor. Havia de haver um programa anual, eu tento fazê-lo há dois anos, não é fácil porque ou não têm recursos ou claro têm coisas para fazer no dia-a-dia que passam à frente disto e muitas vezes a gestão acha que isso é secundário e depois pensam nisso e não é, não é secundário porque numa altura em que não conseguem, às vezes, em certas áreas, dar uma previsão às pessoas quando é que vai haver uma alteração salarial e



entretanto as pessoas perceberam isso. Hoje, para mim, era importante, em grande parte, especialmente nas PME de origem familiar. Há muitas PME que são empresas que têm um dono e isto é uma forma muito particular de gestão e, por isso, ao nível da estratégia, para manter essas pessoas, eu acho que é muito importante haver um plano de felicidade para o trabalho, um plano anual. Esse plano anual, o que é que teria de ter? Programas de liderança; programas de crescimento; acções de responsabilidade social; programas de rotatividade, no sentido de haver pessoas que têm de rodar em várias áreas chave nas empresas, mas isto tem que ser treinado no *mindset* das pessoas. Há pessoas que se eu disser agora “Rita durante este ano eu gostava que tivesse nesta área”, a Rita vai-me dizer “mas porquê?”. É muito importante as pessoas perceberem às vezes como é que se trabalha noutras áreas e muitas vezes isto não tem a ver com “ah mas eu não percebo nada disso e agora vou ter de aprender a mexer com uma tecnologia diferente”, não. É muito importante as pessoas reciclarem e aprenderem outras áreas e não estou a dizer a um contabilista para ir trabalhar para a área Jurídica, não. Mas mesmo dentro da Contabilidade fazer coisas diferentes e as pessoas estão sempre muito dentro da sua zona de conforto, mas depois reclama ao fim de 3 ou 4 anos “eu faço há anos a mesma coisa”, mas quando nós tentamos dizer-lhes “então mas e se”, mas isto é uma cultura que tem de ser criada, mas essa cultura tem que vir de cima. E, por isso, isto é aquilo que eu acho há muito foco ainda na estratégia só sobre os números e eu percebo porque o peso é esse, é o número que paga depois os programas de liderança e que paga o tempo para os programas de felicidade no trabalho, mas hoje em dia Rita é isto que faz toda a diferença na retenção das pessoas, na decisão na hora de saírem, entre “vou ficar por menos 200 euros ou vou sair”, por muitas vezes sentir uma proactividade em certos colaboradores em vir dizer “eu sei que isto funciona mal e tenho uma ideia”, quando a Rita tem pessoas na organização a dizer “ não vale a pena”, “não se vai fazer nada”, “ninguém me ouve”, “ninguém me quer ouvir”, “ninguém se quer mexer”, isto é muito mau. E, por isso, a gestão tem de estar focada nisto e, portanto, a estratégia tem de ter duas componentes, a estratégia numérica ou estratégia financeira ou estratégia económica como lhe quisermos chamar, mas a estratégia humana e na estratégia humana tem que estar tudo isto que eu lhe disse, um programa de felicidade no trabalho, de liderança, de crescimento, de formação. A nossa empresa dá imensa formação, é uma coisa que as pessoas valorizam imenso. E outra coisa que a *Troika* me ensinou foi como é que eu consigo



manter um programa de formação sem ter os orçamentos que tinha anteriormente, que chegávamos a ter orçamentos de 70, 80 mil euros para formação. O que é que fizemos? Fizemos um programa de formador interno, portanto lançámos um programa de formadores internos, convidámos pessoas que sabíamos que tinham competências, que tinham *skills* que podiam ser partilhadas, coisas tanto ao nível das *hard skills*, como *soft skills*, que podiam fazer a diferença na organização, mas a seguir tem de pensar nisso à séria, que é não é tirar as pessoas aos lobos, dar-lhes apoio, quem lhes dá apoio tem CAP, ajuda-os a fazer os conteúdos programáticos da formação, estruturar as horas, porque há pessoas que sabem partilhar, sabem ensinar, mas depois dizem não sabem fazer um *Powerpoint*, mas isso não sei quantas horas, nós temos que as ajudar e, portanto, o RH ajudou-os a fazer tudo isso, a fazer um sumário para cada sessão, estas pessoas começaram a dar formação, depois da formação têm um quadro de honra na *intranet* da página dedica à empresa onde está a sua fotografia e porque tem de seguida de lhe dar o retorno, para serem reconhecidas na organização, são avaliadas em contexto de formação interna e depois há um prémio simbólico no final de cada ano porque o objectivo não é pagar, não é que as pessoas estão a ser pagas, até porque alguma desta formação é dada em laboral e outra em pós-laboral ou na hora de almoço e, por isso, dá-se um cheque Fnac num valor simbólico para que as pessoas sintam que compraram ou para elas ou para a família ou para oferecer o que quiserem, um fim-de-semana, livros, música, uma aplicação para um telemóvel, um computador, mas que é uma forma de compensar as pessoas pelo esforço e mais uma vez aquilo que eu lhe referi, sempre neste trabalho motivacional, que é trazer retorno para a organização e as pessoas não sentirem que estão aqui só para “eu estou aqui só para produzir”, não! Podem trazer mais! Porquê? Aquilo e com isto digo-lhe era desta forma que eu gostaria de concluir que é desta forma que eu vejo e aquilo que eu gostava que a gestão visse os colaboradores de uma organização, todo o colaborador de uma organização desde o rapaz lá em baixo que lhe atendeu, o Porteiro, até às Assistentes e acabando, como é óbvio, na gestão, toda a gente tem que criar valor numa organização. Ninguém pode-me vir dizer a mim “eu só sou assistente”, “eu só sou o porteiro”, não, não é só, é o porteiro ponto e se é o porteiro tem responsabilidades e tem uma imagem na organização. É a assistente, é a assistente, mas é ela que atende o telefone e se ela atender o telefone de uma forma simpática e construtiva faz a diferença do que se for antipática porque se for antipática está a



passar uma péssima imagem da organização e, por isso, cada pessoa tem de criar valor na organização.”

4.3 “Qual pensa ser o impacto que as mudanças compensatórias após a crise têm nas organizações?”

E: “Fixar as pessoas. Acabar, acabar não, reduzir e Rita perceba, eu foco-me no meu discurso no mercado do IT, que é o mercado que conheço melhor. Eu gostava que os nossos cérebros voltassem para Portugal. Eu não sou daquelas pessoas, aliás nunca o disse, tenho imensos amigos que dizem a expressão que mais se usa, que “este país é uma porcaria”, eu não digo que este país é uma porcaria. Eu acho Portugal um excelente país, temos os mesmos problemas que a Rita tem quando chega ao Reino Unido, quando chega à Alemanha, porque eu conheço pessoas a trabalhar nestes países e que me retractam coisas boas, mas depois outras coisas que aquilo que eu noto é que aquilo que as pessoas me retractam bem muitas vezes tem a ver com o modo da organização do trabalho, aquilo que depois retractam mal é a vida, são mais amorfos, não se divertem tanto, não convivem tanto, não saem de casa, não têm sol, não têm praia. Ó Rita nós temos um país excelente, com uma costa extraordinária, acho que aprendemos porque não é só o país, nem os governantes, temos bons e maus governantes, como temos bons e maus médicos, bons e maus advogados, bons e maus gestores, temos bons e maus profissionais em todos os sítios e eu acho que todos nós, os gestores e os políticos aprenderam com as asneiras, a nível arquitectónico, tudo aquilo que agente destruiu na costa, todas as asneiras que fizemos em Lisboa, todas as asneiras que fizemos e que continuam a ser feitas todos os dias, mas o processo de crescimento faz-se assim, a fazer asneiras e de não fazer outra vez e o caso que eu falo mais de uma forma dérmica porque é aquele que eu sinto na pele porque vivo e trabalho em Lisboa, é o caso de Lisboa, eu sinto que hoje tenho uma Lisboa nos últimos 7 anos completamente diferente daquilo que foi. Eu hoje saí de minha casa e vivo no centro de Lisboa, saí de minha casa e vou a pé até ao Chiado e tenho uma cidade completamente diferente, cheia de estrangeiros com lojas, mercados novos, gente empreendedora, negócios completamente diferentes, uma cidade que está a reconstruir muita coisa velha, muita coisa para fazer, mas que está nos últimos 7 anos a ser diferente e, por isso, Portugal tem de ser muito e quando muita gente diz que este país é uma porcaria porque ainda temos muitos sinais de ditadura, ainda temos sinais



nós próprios de alguns medos e de ideias pré-concebidas “ai não se deve fazer isso ou o que é que as pessoas vão dizer”, mas que uma nova geração está a conseguir contrapor e fazer diferente e, por isso, eu tenho muito orgulho em ser portuguesa, adoro o meu país, eu viajo e quando volto digo sempre que tenho saudades. Há um sítio ou outro onde eu às vezes digo que poderia viver lá, mas digo faltava-me o mar, uma praia, tudo, tudo aquilo, o sol em primeiro lugar e, por isso, eu acho que todos nós temos uma cota parte muito grande, não é pouca, uma quota parte muito grande de fazer a diferença todos os dias e de fazer um país diferente, este país é feito de portugueses, não é só de quem manda cá, somos nós que votamos e, portanto, o não votar já é um acto de indiferença, um acto de inércia e, por isso, seja ir para a rua reclamar, seja reclamar dentro das empresas, seja reclamar pelos nossos direitos, seja reclamar pelo primeiro direito que é o direito de ser português e de viver no meu país e quando digo viver no meu país, num país que me dê condições para eu trabalhar, que pague impostos, mas que me dê retorno na saúde, na educação, na minha reforma, então todos nós somos responsáveis. E, por isso, acima de tudo aquilo que eu gostava era que os nossos cérebros voltassem porque, por exemplo, eu tenho duas pessoas amigas que estão lá fora e que me dizem “eu fui para fora, mas no dia em que eu decidir ter filhos, eu quero ter filhos em Portugal”, isto diz muito Rita, portanto lá fora é só para trabalhar, só para ganhar dinheiro. Eu posso-lhe partilhar que o meu marido como é informático tem imensos projectos e desafios para ir para fora e só não estou no Reino Unido porque tomámos a decisão de não ir porque já não temos 27 anos, já não temos 30, temos os 2 quase 45 anos e, por isso, pegando um bocadinho naquela, naquele velho eufemismo que é “nenhum homem é uma ilha”, a Rita não pode aos 45 anos a quase tomar uma decisão que é “eu vou lá para fora para ganhar mais” sem ponderar tudo o que deixa cá, pais que deixa cá, amigos de uma vida, não é? E toda a sua estrutura. E, portanto, o que é que pensa? Bem se alguma vez houver uma desgraça vamos. Portanto alimenta redes sociais, continua-se a fazer *networking*, perceber o que é que o mercado está a pagar, mas não vou tomar essa decisão. Porquê? Porque ambos estamos a trabalhar e porque há outras coisas que pesam e que valem muito mais na nossa vida, do que só o salário que recebe ao final do mês e hoje sinto que se com esta idade, estando os dois a trabalhar e a recebermos, hoje ir para fora é uma decisão só para ir ganhar mais, mas há outras decisões na nossa vida. Lá está é outra vez o que é que a faz feliz, o que é que a move e isso é muito importante. Aos 27



anos isto é diferente, mas quando tem 2 pessoas que lhe dizem “eu vou para Londres, mas quando quiser ter filhos vou para Portugal”, então já disse tudo, cá é que as pessoas são felizes. Não é? O problema é quando as pessoas vão lá para fora e criam raízes, depois aí começa a ser difícil voltar. Portanto eu digo-lhe com o passar da crise e com este amenizar das águas turbulentas, eu gostava que os nossos cérebros voltassem e que gostava que não se separasse esta onda que se criou no período *Troika*, em que as pessoas focaram e viraram muito mais para o essencial e viram que não é tão importante se calhar ter tanto par de sapatos e ter 2 carros e ter isto e aqueloutro, mas sim almoçar juntos, nunca como agora as pessoas houve tanto a história de cozinhar. O que é o cozinhar? Esta loucura do cozinhar apareceu nos últimos 3, 4 anos com o anodizar da crise e porquê? Porque as pessoas começaram a pensar primeiro que tudo nos problemas de saúde, os problemas de saúde o que traz a seguir de dinheiro, que é o médico, os tratamentos, o estar junto entre amigos, dividir uma refeição, ou seja, as crises são cíclicas, mas as crises deixam-nos sempre qualquer coisa de bom e esta crise trouxe um bocadinho outra vez “e pá o pessoal já andava aqui outra vez com o balão e os pés acima da terra”, agente tem que voltar à terra outra vez e isso é muito importante e, portanto, o que eu gostava que a crise nos trouxesse era este orgulho em ser português e todos nós trabalharmos para um país melhor, para um país que continue de facto a ser uma referência na área do turismo, mas um país onde nós todos nos orgulhemos e que não seja aquela velha história à portuguesa do “e pá eu não vou dizer nada porque isto é mais do mesmo”, não. Vamos dizer “vamos lutar e vamos lutar pelas empresas onde nós trabalhamos para que elas sejam mais produtivas”.”

RR: “Porque não nos podemos acomodar.”

E: “Exactamente.”



Entrevista – Empresa Eridanus:

I – ASPECTOS DEMOGRÁFICOS DO PARTICIPANTE:

1.1 Sexo: Masculino

1.2 Qual é a sua idade?

“Tenho 38 anos.”

1.3 “Quais são as suas habilitações literárias?”

“Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos.”

1.4 “Qual a área de negócio da sua empresa?”

“Indústria de injeção de termoplásticos, de moldes.”

1.5 “Há quanto tempo se encontra na organização?”

“Há 8 anos.”

1.6 Quantos trabalhadores tem a organização?

“Neste momento... Deixe-me só dar-lhe o número certo, para não estar aqui a dar-lhe o número errado.” (pausa enquanto procura no computador) “106 mais... Neste momento 176. Oficiais, depois temos os temporários. Anda à ronda, com os temporários, anda à volta dos 200.”

1.7 “Qual é um dia típico seu aqui na empresa?”

Entrevistado (E): “Oh isso é complicado! Basicamente trato de tudo o que tenha a ver com Recursos Humanos. Tanto posso estar a fazer entrevistas, como estar na área da produção, como estar a processar salários, como estar a fazer desvinculações. Tudo o que tenha a ver com os Recursos Humanos passa por aqui.”



Rita Ribeiro (RR): “Pois, porque você é o único gestor da empresa, certo?”

E: “Sou o único. Sou a única pessoa no departamento neste momento.”

II – COMPENSAÇÕES:

2.1 “Os salários dos colaboradores sofreram alguma alteração nos últimos 7 anos?”

E: “Sim. Nos últimos anos felizmente temos conseguido aumentar os salários dos nossos colaboradores. Felizmente a empresa não passou por uma má fase, que caracterizou a maioria das empresas no período que refere, o que nos permitiu igualmente aproveitar para apostar mais nos salários dos mesmos, pois bem sabemos a motivação que uma boa política remuneratória tem nos indivíduos e acho que os aumentos salariais também nos ajudaram a manter os colaboradores motivados e presentes na organização, ou seja, ajuda na retenção na organização.”

2.2 “As alterações salariais levaram a que se alterassem as práticas compensatórias?”

E: “Não! Tirando a parte do aumento dos salários, não. Tirando alguns benefícios que nós damos, não houve nenhuma alteração às políticas compensatórias.

RR: “E que tipo de benefícios é que aplicam, que se referia anteriormente?”

E: “Os meus colegas têm gasóleo, carro da empresa, telemóvel. Dentro do normal.”

RR: “Quando se refere aos seu colegas, está a referir-se aos comerciais, certo? Na entrada da fábrica reparei que têm um departamento de comerciais?”

E: “Sim, estou a referir-me aos comerciais que trabalham aqui na empresa. No caso dos operacionais o que nós temos são coisas básicas como uma cantina onde podem fazer as suas refeições, mas que poderá ser considerado por alguns como um benefício, ainda para mais por ser a um preço mais baixo, por 1 euro por dia, depois temos também uma política de horas extra diferente das outras empresas, tendo valores bastante atractivos.”

2.3 “Pelo trabalho desempenhado, os colaboradores recebem, portanto, esse tipo de compensações e benefícios?”

E: “Sim, esse tipo de compensações são utilizados como forma de motivação.”



RR: “E quando superam determinado objectivo? Por exemplo, se num determinado mês produzirem mais, recebem algum tipo de benefício?”

E: “Aqui a questão do produzir mais, isto não é bem uma indústria de série. Isto é uma indústria de produção de moldes e um molde demora 4 ou 5 meses a ser produzido ou mais, depende do molde. Por isso não é série, não há objectivos. Aquilo que temos em termos de prémios é um prémio anual, que se encontra influenciado pela avaliação de desempenho. Consoante a mesma decidimos se havemos de conferir ou não este prémio.”

2.4 “As compensações e benefícios são atribuídos de forma individual, tendo em conta as necessidades de cada indivíduo?”

“Sim. Tentamos encontrar uma forma de encontrar as necessidades de cada indivíduo e tentar colmatar esse facto. Por exemplo os comerciais necessitavam mesmo de um veículo para fazer visitas aos clientes e de um telemóvel que lhes permitisse manter contacto com os mesmos, portanto tentámos encontrar uma forma de lhes fornecer os mesmos e colmatar essa necessidade. No caso dos operacionais tentámos a questão das horas extra de modo a que apesar de terem de trabalhar mais, sintam que a empresa os compensa por esse esforço extra e que se sintam, de certo modo, valorizados na empresa e que o seu esforço é reconhecido. Não é verdade?”

2.5 “Considera que os benefícios, para além do salário, têm um peso relevante na motivação, produtividade, atracção e retenção dos trabalhadores?”

E: “Com os níveis de salários que temos aqui não! Há outros benefícios que nós damos ao longo do ano ou por exemplo actividades que nós fazemos que têm mais peso do que o vencimento. Ah, o que é que pode ter aqui peso? É o processamento das horas extra que não são processadas de acordo com a legislação. São com valores superiores. Nós decidimos na altura em que houve o corte obrigatório, nós decidimos manter os valores antigos. Portanto, não fazemos banco de horas, que também é um benefício. Há muitas empresas que fazem banco de horas, ou seja, as pessoas trabalham, mas não recebem e nós aqui optámos por pagar e por manter os valores antigos.”

RR: “Então acha que esse tipo de benefícios ajudou...”



E: “Ajudou. Ajudou de facto. Ajudou a que não tivéssemos saída de pessoas.”

2.6 “Na prática, como é que esta empresa usa as compensações para motivar, reter e aumentar a produtividade dos colaboradores?”

“Ah, nós utilizamos em alguém que se destaque em algum trabalho, tentamos arranjar uma forma que aumente a sua motivação, tendo de ser efectivamente com alguém que se destaque de forma excepcional e que achemos que realmente merece e que seria vantajoso para o mesmo. Podemos dar um prémio em dinheiro ou oferecemos uma viagem ou um fim-de-semana num lugar qualquer. Também depende de que colaborador é que é. Mas tem de ser uma coisa excepcional!”

III – COMPENSAÇÕES E A CRISE:

3.1 “Que influência teve a crise na sua organização?”

E: “É assim nós felizmente nunca passámos muito por essa crise. A crise a nós trouxe-nos uma vantagem, trouxe-nos a possibilidade de recrutar algumas pessoas, que não havendo crise, que é o momento actual, os moldes não estão em crise, se tornaria mais complicado recrutar. Porque nós temos a política de não ir buscar ninguém fora, que esteja a trabalhar em outras empresas, e houve aqui algumas empresas que passaram por alguma fase mais difícil e nós tivemos oportunidade de ir buscar algumas pessoas, mais para a área dos plásticos com alguma qualificação, que se fosse normal, no decorrer normal das coisas, não conseguiríamos. Tirando isso, não nos afectou muito.”

RR: “Como é que a empresa conseguiu contornar o problema de crise? Ou seja, que técnicas é que foram adoptadas?”

E: “Foi como lhe referi felizmente os plásticos não sofreram muito com a crise e o facto de termos conseguido ir buscar a outras empresas pessoas qualificadas também ajudou, uma vez que escusámos de gastar dinheiro em formação dessas mesmas pessoas, embora as tenhamos acompanhado sempre, mas o que quero dizer é que não tivemos de dispensar nem tempo nem dinheiro nessa formação, que uma pessoa que nunca tivesse desempenhado estas funções iria requerer. Depois tivemos também de ser inteligentes e fazer de tudo para manter estas pessoas connosco, pois arranjar pessoas qualificadas hoje em dia não é assim tão fácil e ter uma equipa qualificada ajuda, sem dúvida, a contornar épocas mais turbulentas como esta, da crise. Além



disso tentámos sempre manter a qualidade e continuar a fazer o nosso trabalho da melhor forma possível com os mesmos recursos ou tentando, se possível, reduzir os mesmos porque as épocas de crise faz-nos pensar nas nossas prioridades, se realmente precisamos de x ou y e faz-nos focar no que realmente é importante e essencial para manter a qualidade do nosso trabalho e nosso destaque no mercado.”

3.2 “Que medidas foram tomadas pela sua empresa para contornar o impacto potencial da crise?”

E: “Nós também tomámos algumas. É assim, nós tivemos, não sei se se lembra, que surgiu a sobretaxa. A empresa decidiu não cobrar essa sobretaxa, ou seja, o valor da sobretaxa que era retirado, era devolvido aos colaboradores. Portanto também foi uma das medidas para que, embora tenha vindo a crise para todos, nós tentámos que não atingisse muito, porque podíamos e estávamos em condições para que não atingisse os colaboradores. Se a empresa não estava a passar uma má fase, muito pelo contrário, achámos que seria vantajoso para todos se o fizéssemos, até porque todas estas medidas afectam de forma clara a motivação e retenção das pessoas.”

3.3 “As compensações e benefícios tiveram algum papel na superação dos problemas inerentes à crise?”

“É assim. Eu acho que esses benefícios ajudam a manter cá. Não posso... Eles não tiveram nenhum problema de não receber, de ordenados em atraso, de terem uma quebra muito grande no vencimento. Por isso, não é por esses benefícios. Esses benefícios é um extra que eles têm para se manterem cá. E depois também não podemos esquecer que a empresa conferiu aumentos salariais ao longo dos anos e que a empresa nunca teve em crise efectiva, pelo que nunca tivemos de os compensar de alguma forma, mas claro que acho que o salário que lhes facultamos juntamente com as compensações e benefícios que lhes tentamos dar ajudam a que eles fiquem por cá, mas acho sinceramente que é mais o salário, do que estas pequenas coisas.”

IV – COMPENSAÇÕES, CRISE E EMPREENDEDORISMO NAS PME:

4.1 “De que modo crê que a crise económica e financeira entre 2008 e 2015 influenciou os sistemas compensatórios nas PME em Portugal?”

“Muito porque houve uma grande redução de vencimento líquido nas pessoas e notou-se. Nós aqui também notámos quando houve a primeira subida na tabela de IRS e que as pessoas andavam mais descontentes. Notou-se muito! Agora temos de saber viver com isso. Nós aquela sobretaxa devolvemos, mas agora a subida das tabelas não. Não podemos estar a suportar esses custos, mas nota, notou-se que talvez, não nos anos todos, mas nos primeiros anos que as pessoas andavam descontentes e o aumento das tabelas não foi logo no primeiro ano, nem no segundo, foi em 2010, se não me engano e notou-se que as pessoas ficaram um bocado descontentes.”

4.2 “Proporia alguma estratégia específica quanto a benefícios e compensações aos gestores de uma PME nacional, para aumentar a sustentabilidade da empresa e a motivação dos profissionais?”

E: “É complicado. Acho que benefícios que se possam dar, que sei que tenham impacto no rendimento das famílias há poucos. O que as pessoas querem nos dias de hoje é dinheiro ao fim do mês para pagar as contas. Há poucos. E há poucas pessoas que vejam os benefícios como algo que as possa motivar. Há pessoas que querem é dinheiro ao fim do mês para pagarem as contas. É o que nós notamos.”

RR: “Então considera que, por exemplo, viagens, telemóveis e esse tipo de benefícios, já não têm o impacto que tinham antigamente?”

E: “Eu acho que neste momento não.”

4.3 Qual pensa ser o impacto que as mudanças compensatórias após a crise têm nas organizações?

E: “Nós não observámos grandes mudanças. Vimos recentemente uma pequena descida nas tabelas de IRS porque é ano de eleições, que não foi nada de especial. É como eu disse, nós aqui também, nesta empresa onde eu estou, neste momento, falarmos das compensações que possam melhorar muito, não, porque sempre não tiveram esse problema de terem que ter benefícios ou de grandes reduções de



vencimento, mas acredito que se continuar nesta linha e as coisas melhorarem, que pelos vistos nota-se que está a melhorar um bocadinho, que poderá haver mais rendimento para as famílias. Não sei se isso será assim tão bom, mas poderá haver.”

RR: “E nas políticas de desenvolvimento de recursos humanos?”

E: “Para nós não. Nós já pagamos acima dos valores da média. Para nós o impacto pode ser se tivermos algum benefício fiscal com as reduções de tabelas ou... Mas para a empresa não me parece que vá haver redução de taxas da segurança social. Houve de IRC já, mas não me parece que vá haver mais. Não tem grande impacto a nível das políticas financeiras e da remuneração dos colaboradores.”



Entrevista – Empresa Fornax:

I – ASPECTOS DEMOGRÁFICOS DO PARTICIPANTE:

1.1 Sexo: Feminino

1.2 “Vou começar por lhe perguntar a sua idade, por favor?”

“58.”

1.3 “E as suas habilitações literárias?”

“Ah segundo ano de ciclo, ou seja, o sexto. Fiz a quarta classe, o quinto e o sexto.”

1.4 “Você é responsável pelo departamento dos recursos humanos, correcto?”

Entrevistada (E): “Um bocado por tudo, sim. Sou eu e o meu marido, portanto.”

Rita Ribeiro (RR): “Ah ambos são os donos.”

E: “Exactamente.”

1.5 Área de negócio da empresa: Comércio

RR: “Esta empresa é de fabrico de peças automóveis?”

E: “Aqui não se fabrica nada, só vende.”

RR: “Ok.”

E: “Portanto importamos e vendemos, no mercado nacional, incluindo ilhas e Madeira e Cabo Verde.”

1.6 “Há quanto tempo é que a empresa foi criada?”

E: “Aqui nestas instalações está há menos tempo, mas a empresa nasceu em 2002.”

RR: “É a única empresa é aqui em Ourém correcto?”

E: “Só aqui em Ourém.”



1.7 “Quantos trabalhadores trabalham aqui?”

“51.”

II – COMPENSAÇÕES:

2.1 “Os salários dos colaboradores sofreram alguma alteração desde 2008 até ao momento?”

E: “Felizmente sempre para mais.”

RR: “É? Ok. Houve reajustes todos os anos, é isso?”

E: “Uma, sim. No mês de Janeiro tenho aumentado sempre uma percentagem, que não tem nada a ver com o nível de vida.” (sorriso) “Felizmente consigo aumentá-los.”

RR: “Fazer uns ajustes.”

E: “Uns ajustes jeitosos.”

RR: “Esses ajustes são feitos de forma uniforme?”

E: “Sim, ah, eu faço de forma uniforme. Eu não me reço por tabelas, nem sindicatos, nem coisíssima nenhuma, eu valorizo o trabalho do empregado, eu analiso, eu já ando cá há muito tempo, não sou muito, ah, dessas, sei que tem de existir para defender os trabalhadores, para defender os patrões. Eu como empregada e fui empregada durante 30 anos, fui sempre, ah, bem paga. Paga pelo meu trabalho, não por leis. Também não sou reivindicativa, faço o que tenho que fazer e pronto. Não sou reivindicativa, nem de horas de entrar, nem de sair, nem das exigências todas porque às vezes sabe que nestas coisas há necessidade de haver todos estes sindicatos por causa das reivindicações. Há pessoas que também pensam que têm os direitos todos e depois os deveres *goodbye*. Pronto eu não funciono nada assim. Nem vale a pena. Portanto, eu tenho me esforçado por todos os anos lhe fazer um aumentozinho de ordenado, costumo fazer também uma gratificaçãozinha, além dos subsídios e tudo. Tem funcionado assim.”

2.2 “Essas alterações nos salários fizeram com que se alterassem as práticas compensatórias que oferecem aos colaboradores?”

E: “Não, não. Mantém-se. É tudo mais ou menos na mesma proporção.”

RR: “E que tipo de compensações é que os trabalhadores têm?”



E: “Por exemplo, houve uns que levaram 500 euros, outras vezes 600 euros, outras vezes um pouquinho mais, depende daquilo que agente estipula, mas regra geral, portanto recebem os 12 meses, recebem o Subsídio de Férias em Junho, Julho ou Agosto, conforme eles também querem e depois conforme dá jeito” (tosse)
“Desculpe!” (tosse)

RR: “Não faz mal.”

E: “Em Setembro, Outubro dou-lhe essa compensação, portanto pago o ordenado e dou essa compensação e depois a meados de Dezembro dou o Subsídio de Natal e depois no final dou ordenado. Pronto.”

RR: “Vocês têm também telemóvel para uso da empresa?”

E: “Temos, sim.”

RR: “Carro também?”

E: “Carro para serviço da empresa temos sempre, sim.”

RR: “E são basicamente estas as compensações e benefícios que têm?”

E: “Sim, portanto temos aquilo que é normal, subsídio de alimentação, no final do ano temos o nosso Almoço de Natal e pronto depois temos agradados. Neste momento, por exemplo, se olhar para ali, todos eles têm um colete que é dado pela empresa, t-shirts, vários brindes e isso, mas é assim que funciona.” (tosse)

2.3 “Você disse-me à bocadinha que pelo trabalho desempenhado, os trabalhadores recebem também certos tipos de gratificações se atingirem objectivos.”

“Até agora eles normalmente, eu pago igualmente por todos. Às vezes começo a pensar este aqui já merece um pouquinho mais, mas depois chega a hora e assim ah não, acabo por gostar deles todos, cada um no seu sector, vai desempenhando as suas funções e a gratificação tem sido, não tem sido também sempre, sempre igual, mas mais ou menos, às vezes mais 50 a um, menos 50 a outro, às vezes também tem a ver com o tempo que estão na empresa e isso, mas regra geral, é muito igual. Muito uniforme.”

2.4 “As compensações e benefícios também são atribuídos de forma individual ou só mesmo em forma colectiva?”

E: “De forma individual também. Mas colectiva quer dizer o quê?”



RR: “Se as compensações e benefícios são dados a todos de forma igual ou por exemplo imagine...”

E: (tosse) “Tem havido algumas diferenciações porque numa equipa há, há muitas, há muitas diferenças, cada um tem o temperamento, a sua maneira de trabalhar, a sua agilidade, que tem a ver com a própria personalidade, que são mais expeditos, que colaboram muito mais, que estão sempre ali e isso tem bastante, para mim tem um impacto muito grande, tem muito valor, quando a pessoa está para vestir a camisola da empresa onde está a trabalhar, não está só por um horário e um por um salário.” (tosse) “É um dos grandes problemas dos nossos trabalhadores é isso. Eu já tive noutros países, muitos outros países e noutras empresas também e quando as pessoas trabalham só porque são obrigadas a trabalhar, fazem o seu horário e estão à espera do final do mês, não funciona, não funciona nada. Um dos grandes problemas do desemprego em Portugal é também isso, é que as pessoas às vezes vão à procura de um emprego, não é de um trabalho. Eu tenho, aliás eu tenho 2 pastas de currículos que me vêm pedir emprego. Não tenho emprego, aqui só tenho trabalho. Tem muito a ver com a formação também que, que os jovens têm de casa porque sei lá no meu tempo eras, era-se vocacionado para trabalhar. Fizeste a escolinha até onde pudeste e agora a vida é trabalhar, mas a nossa cultura de há uns anos para cá, se calhar até do tempo dos meus filhos, eu assisti muito a isso, quando as pessoas tiveram realmente pouco, podiam e quiseram dar tudo aos filhos, assim como eu naturalmente, assim naturalmente, as pessoas acham que dar tudo, é assim, tentar que estudem o máximo, para serem, não sei se era doutores ou engenheiros, ou é que é que é, eu própria tenho um Engenheiro Informático” (tosse) “Mas enquanto isso os filhos não podem fazer mais nada, só podem estudar ou passear os livros, que às vezes os pais nem sabem o que é que eles estão a fazer, e depois a comidinha, a roupa de marca, telemóvel e essas coisas, não os formatam para trabalhar. Depois de acabar o curso, se não conseguem alguém que lhes ofereça um emprego, ali naquele curso, já não vão fazer mais nada. Então eles doutoraram-se em X, não podem fazer Y. E é que não podem mesmo. Eu não sou a favor dessa, dessas coisas. Os meus filhos desde muito pequenos, não trabalho infantil como é usual agora as pessoas irem contra o trabalho infantil, é claro que eu também sou contra, mas a partir, a partir do liceuzinho, durante 3 meses de férias, eles podem trabalhar, não lhes cai os parentes na lama, nem nada. Os meus 2 filhos ah fizeram de tudo, de tudo, também disse “vocês estudam até quererem,



enquanto eu puder trabalhar, noite e dia, a toda a hora, eu trabalho, para vos dar aquilo, que eu própria não tive”, mas sempre os incentivei a trabalhar. “Meus meninos, vocês gostam de quê?” Vão estudar para isso, mas até lá servem à mesa, foram para carpintaria, foram para papelaria, é um pouquinho de trabalho, que é para depois.”

RR: “Exactamente, para os preparar para o mercado de trabalho.”

E: “Para depois estarem vocacionados. Tem de se trabalhar e atrás de uma coisa vem outra. Pronto é assim que eu vejo a forma de se trabalhar. Embora eu defenda que as pessoas devem de, no mínimo, trabalhar naquilo que gostam.” (tosse) “Nem sempre é fácil. Eu estou a falar mas nem sempre é fácil. Uma, uma das coisas que eu digo aqui a toda esta maltinha que eu tenho aqui, eles entram porque precisam de trabalho e mais não sei o quê, eu vou conversando muito com eles e vou questionando se eles gostam, se gostam do ambiente, se gostam do trabalho, se gostam do que estão a fazer, mais não sei o quê e dou-lhe sempre, sempre a hipótese “Vocês se não gostarem, deixam-se a trabalhar, deixem-se estar e continuem à procura do vosso emprego ideal.”

RR: “Exacto.”

E: “Quando tiverem garantido terem encontrado, ok, então saem daqui. Sem nenhum tipo de problema, nem precisam às vezes de me dar o tempo necessário, saem daqui, mas procurem, procurem bem e pensem sempre se quando mudam se é para melhor.”

RR: “Pois senão não vale a pena mudar.”

E: “Senão não vale a pena mudar. É um bocado assim.”

2.5 “Acha que os benefícios, afectam de alguma forma a motivação e produtividade dos colaboradores?”

E: “Acho que é o conjunto. É claro que eles ficam sempre satisfeitos de ganhar um pouquinho mais. Eu também fico.” (tosse) “Gosto muito de lhes pagar mais, sempre mais. Não tenho tabelas, não tenho, só tenho que gerir as coisas de forma a dar para os salários, mas não tenho “ah ganhas 600 não podes ganhar mais” não, não tem nada a ver, portanto acho que eles ficam motivados quando recebem o salário. Quando recebem as gratificações também ficam. Eu acho que toda a gente gosta de receber, inclusive eu. Portanto acho que toda a gente fica motivada.”

RR: “E acha que esse tipo de benefícios também ajuda na atracção e retenção das pessoas na empresa?”



E: “Ah sim! Porque as pessoas conseguem olhar para o lado. Não é?” (tosse) “Muito! Toda a gente consegue olhar para o lado, inclusivamente os empregados das outras empresas, empresas, constantemente me estão aqui a pedir trabalho. “Você não precisa.” Às vezes vêm aqui buscar peças e isso assim e eu digo “Para já não” porque as pessoas quando estão a trabalhar noutro lado, já têm trabalho e não vou buscar ninguém a lado nenhum porque digamos nem há necessidade disso, se há aí tanta gente a precisar de, de trabalho. De maneira que eu penso que sim claro. Ah eles também só se fossem idiotas é que não viam isso, não é? Isso é tão claro, não é? É como perguntar a uma criança se quer um bombom, é claro que quer.”

III – COMPENSAÇÕES E A CRISE:

3.1 “Que influência teve a crise na sua organização?”

E: “Felizmente não muito. A falta de, sei lá, de estabilidade financeira, acabou por afectar porque tivemos muitos clientes que não nos pagaram e que estão a pagar mal.” (tosse) “Agora a própria empresa felizmente não, nós só precisamos é de trabalhar, trabalhar, trabalhar, vender. Depois o receber afectou realmente aí um bocado porque não só por falta financeira, mas também por falta de formação. Temos ainda uma cultura muito mazinha. Uma cultura e umas leis, não sei onde é que elas estão mas pronto, temos falta, falta disso e um bocadinho de falta de dignidade, que às vezes não é só o dinheiro que paga. Às vezes um bocadinho de dignidade e de palavra conta muito, mas regra geral temos vindo a trabalhar.”

RR: “Tem corrido bem, ok.”

3.2 “Vocês tomaram algumas para contornar potencial impacto da crise?”

E: “Lá está o que considera crise?”

RR: “Estes 7 anos.”

E: “Desde que deixaram de vir os apoios”

RR: “Desde 2008.”

E: “Pois que vinham, vinham para as empresas, para tudo, menos para dinamizar a empresa. Eu vi muita coisa dessas. Não felizmente não.”

RR: “Não?! Ok.”



E: “Não. O nosso lema foi sempre trabalhar mais e melhor. Os meus empregados trabalhar mais e melhor. Lamentavelmente tivemos ah realmente aí alguns clientes que nos fizeram uma dívidas jeitosas e pronto como também não temos leis que nos protejam, claro que se sofre um pouco com isso, mas a nível de crise e de trabalho não. Só precisamos é de trabalhar mais e melhor e não viver à sombra. “Ah é crise não se trabalha.” Pois não, não se trabalha e assim há mais crise ainda. Ai o nosso país é muito assim e então o nosso povo é muito pessimista.” (tosse) “Depois dizem “ah eu tenho de emigrar e tal”, pois tem porque cá não há trabalho, mas depois se for para outro país já trabalha e levanta-se às 5 ou 6 da manhã. Eu sei disso. Eu conheço.”

RR: “Existem muitas pessoas nessa situação.”

E: “Muitas. Mas também há outras, graças a Deus que são muito trabalhadoras, muito qualificadas e tudo, mas temos aí uma cambada de gentinha que Jesus do Céu. Não faz nem deixa fazer. Lentinhos e sem jeito às vezes para fazer nada. Às vezes até mete aflição. Como consegue estar pessoas empregadas, quando há já tanta gente qualificada, que estão às vezes em cargos públicos e ali umas pessoas, que para mim considero umas *xoninhas*, uns *pampans*, estão ali a fazer o quê? A ocupar o espaço. A receber. Não há muito aquela cultura do trabalho. Havia de haver a cultura do trabalho, da dinamização, de tudo, de mexer para a frente porque a vida não se faz parada. Temos muita coisa, lamentavelmente muito inactiva, mas temos muita coisa muito boa. Temos muita coisa, muito boa. Temos muito boas empresas, temos muito bons trabalhadores, então temos um país lindíssimo. É pena não estar mais bem governado, não estar mais bem apoiado.”

RR: “Sim, em termos de turismo é realmente.”

E: “Então temos um país 5 estrelas, sem guerra, com sol, com praia e tudo, que é à beira-mar plantado. Temos, temos.”

3.3 “As compensações tiveram alguma influência na superação dos problemas inerentes à crise?”

E: “Sim, sim, claro que sim. Eu acho que é até pelo gosto do trabalho, também não vamos falar só em compensações porque a grande maioria das empresas não paga compensações. Não se foquem agora nas compensações senão ninguém vai querer trabalhar onde não houver compensações. Não funciona assim. Esqueça as compensações. Toda a gente gosta de receber mas claro que gosta de sentir-se



compensado, mas para isso tem que se trabalhar. Eu já não posso focar muito nas compensações. Eu própria aqui se imaginar que alguém fica só pela compensação. Eu até o posso indemnizar, mas eu mando-o embora. “Estás aqui só pela compensação? Vai dar uma volta.” Não, vamos esquecer essa parte, pensar mais, focar-se mais no trabalho e no produzir. As pessoas esquecem-se que para o país andar para a frente, para haver trabalho, tem que se produzir, não se pode andar aqui parecem umas avantesmas. Não, tem de se trabalhar, produzir. E não esperar que sejam os outros a fazer tudo. Não, nós também temos de fazer alguma coisa. Não, gerou-se muito essa cultura “ah e tal o país está muito mal, os nosso governantes não nos governam e tal. Epá eles também não fazem, eles assim, eles assado”, esqueçam isso, andem para a frente, mexam-se. Mexam-se só. A minha cultura é produzir e mexer. Não me venham cá com histórias. Produzir e mexer. Uma pessoa que goste de trabalhar, tem sempre trabalho. Ponto.”

RR: “Sim há muitas pessoas que saem da faculdade e dizem que só querem trabalhar na área.”

E: “Lá estão formatadas em casa para” (assobia) “aquilo. Uma parvalhice.”

RR: “Exactamente. Até porque podiam pensar mais além “eu começo por baixo mas existe sempre a possibilidade de progressão””.

E: “Sempre. Sempre. Mas olhe é uma falta de formação. Formação que normalmente vem de casa. Aí as escolas não têm grande responsabilidade no assunto. As escolas são para ensinar e os paizinhos devem ser para educar e para levar para a frente e para fazer mexer e não meter os meninos como se fossem uns anjinhos, que depois acabam por não, não serem rentáveis para a sociedade. E depois acabam por não estar preparados para a vida também porque a vida não é sempre um mar de rosas. Se realmente não preparem os filhos para trabalharem, para andarem para a frente, fica tudo ali pasmado por causa da crise, de depressão e de tretas e não sei mais o quê porque as coisas não são como as pessoas querem. Pois não, nem nunca foi. E não foi só nesta altura da crise, a crise. A crise não nasceu, a crise foram as pessoas que a fizeram. Também sei que foi a nível internacional, mas a nível nacional era muito previsível a crise, então injectaram tanto dinheiro e não sei o quê, as pessoas habituaram-se a ter tudo, tudo e mais alguma coisa, tudo aquilo que a vizinha tinha, a pessoa tinha que ter. Os bancos facilitaram e depois agora também pagaram as favas. Também não fez muito mal. Pois claro para abrirem a pestana porque tem de ter a sua



limitação. Se eu não posso ir todos os dias comer ao restaurante faço em minha casa uma sopinha de feijão, que é muito boa. Se eu não posso comer um bife como um bocadinho de carne, que também é bom.”

RR: “Exacto, temos de fazer opções.”

E: “Prontas, mas essas opções vêm sempre formatadas de casa. Temos uma sociedade que se habituou a viver acima das suas possibilidades. À grande e à francesa. Depois começaram a ver na televisão que uns podem ter roupas de marca, perfumes de marca, institutos e mais não sei quê e toda a gente quer ter. Nem todos os salários dão para fazer isso. Agente vai tendo aquilo que pode ter e temos de viver felizes com aquilo que temos, não é com aquilo que não temos. Não é com aquilo que o vizinho tem. É com aquilo que agente tem. Se formos só a pensar que íamos ser felizes com aquilo que os outros têm, nunca somos felizes. Porque agente nunca consegue aquilo, tudo aquilo que os outros têm.”

IV – COMPENSAÇÕES, CRISE E EMPREENDEDORISMO NAS PME:

4.1 “De que modo crê que a crise influenciou os sistemas compensatórios nas PME em Portugal?”

E: “Influenciou?”

RR: “Sim. Acha que a crise fez com as mesmas se alterassem?”

E: “Não, eu penso que houve também, de alguma forma, uma limpeza. Por acaso tinha estado a falar aqui com uma menina estagiária, que vai querer continuar aqui a fazer um estágio profissional, e eu penso que talvez houve alguma limpeza. As empresas que também não estavam preparadas ou que andavam também a viver em balões de oxigénio infelizmente não se aguentaram. Quanto às outras penso que com um bocadinho de esforço de tesouraria, um pouco mais de trabalho, um pouco de afinco, que a coisa se acaba por contornar. Acho que as empresas se viram também obrigadas a ter medidas mais drásticas, como congelamento de salários e diminuição de compensações e benefícios. Naturalmente que haverá ramos que isso foi obrigado a ser feito. Felizmente no ramo automóvel é um ramo que tem vindo a crescer e isso não assisti tanto, tanto a esse panorama. Agora acredito que realmente houve, houve aí outras empresas noutros ramos que realmente se tenham visto obrigadas a fazerem isso, cada um tem de se pronunciar por si, sobre aquilo que pode ou não pode fazer.”



4.2 “Proporiria alguma estratégia quanto a benefícios e compensações a um gestor de uma PME, para aumentar a sustentabilidade da empresa e a motivação dos seus colaboradores?”

E: “É pá agora é que eu não percebi a pergunta.”

RR: “Se você falasse agora com um gestor de recursos humanos de uma PME proporiria algum tipo de compensações e benefícios com o intuito de aumentar a motivação dos colaboradores e a rentabilidade da empresa?” (pausa) “Acha que existe algum tipo que tenha esse papel, na motivação e na produtividade?”

E: “Não, eu não vejo a coisa por aí. Não, eu acho que quando as pessoas precisam de trabalhar e gostam de trabalhar, vão trabalhar. Depois eu penso que todos os benefícios que venham daí pronto, que serão bons, são satisfatórios, as pessoas motivam-se e tudo isso, mas, para mim, é a cultura do trabalho ponto.”

RR: “Exactamente. Por exemplo há empresas em que trabalhamos horas extra e que não nos pagam.”

E: “É verdade, muitas!”

RR: “Acha que existe algum tipo de compensações que as empresas poderiam dar, que pudesse aumentar a motivação dos colaboradores?”

E: “Pronto, olha, por exemplo, os meus não porque os meus não fazem horas extras se eu não lhes pagar ponto. Pago-lhes o jantar e pago essas coisas todas. Nos outros lados eu não sei.”

RR: “Você especificamente faz isso. Ok.”

4.3 “Qual pensa ser o impacto que as mudanças compensatórias têm nas organizações após a crise?”

“Olhe eu não sei responder muito bem a esse tipo de perguntas. Às vezes nós também somos um pouco expectadores daquilo que se passa nos outros lados e neste caso eu não sou muito dado algumas políticas, esforço-me por fazer o melhor dentro da minha própria empresa. É o meu lema. Não é por os outros não pagarem, que eu vou dizer assim “ah e tal como os outros não pagam eu também não pago.” Não, não funciono assim. Aquilo que eu me proponho fazer, quando posso fazer, faço. Foi sempre assim, gosto ah, pronto gosto, gosto do trabalho, gosto do mercado de trabalhar, sempre me senti muito vocacionada para trabalhar, gosto muito de produzir, em qualquer área.



Quando eu entrei para o ramo automóvel com 40 e tal anos, já tinha muitos anos de trabalho, portanto também já trabalhei em vários sectores, felizmente gosto, gostei sempre do que faço, do que fazia, porque para mim é um dia a seguir ao outro e gostar do que se está a fazer num dia. Se no outro não estou a gostar, no outro dia até pode ser que goste mais e se agente não gosta tem de se habituar a gostar e pronto. Tem de se habituar a gostar, não vale a pena agente estar a fazer cara feia porque as coisas se tornam mais difíceis. Se agente for mais para o positivo do que para o negativismo, de queixarmo-nos de tudo e de todos e do país e da política e dos governantes e dos “desgovernantes” e dos bancos e de tudo é uma chatice. Temos de trabalhar para a frente e tentar tirar rentabilidade do nosso trabalho, também é verdade. Trabalhar sem nenhum tipo de compensação também não, não é correcto, não é motivador, não é nada. Agora desde que nós estejamos mais ou menos satisfeitos com o ordenado que agente recebe, com a situação das coisas, só temos é de dar o nosso melhor e esperar, olha e esperar que isto seja sempre assim para melhor.”

RR: “Às vezes para as pessoas se sentirem valorizadas nem é preciso ser algo material, às vezes é ter um banco de horas, é sentir que a empresa valoriza, haver um Jantar de Natal, esse tipo de coisas. Às vezes são pequenas coisas que as pessoas valorizam.”

E: “Pronto, eu isso aí, pelo menos esforço-me muito por ter aqui um bom ambiente, pronto haver realmente essas manifestações, uma gratificação, um Almoço de Natal, uma prenda, um agrado, mas não sei quê, acho que isso tem muito a ver. Por exemplo tenho muito gosto de lhes oferecer viagens, ah quase todos eles já foram comigo a qualquer lado ou já foram comigo à Suíça, já levei alguns à Holanda, outros foram à Alemanha, nós vamos a Feiras Internacionais e gosto sempre de lhes proporcionais coisas a que eles não têm acesso. Alguns que nunca andaram de avião, outros que nunca foram aqui, outros que nunca iriam acolá, tento sempre dar-lhe um agrado, penso que isso também é tão importante, como uma gratificação porque às vezes não era com 500 ou 600 euros que se fazia uma viagem de X dias com comida e alojamento e tudo incluído porque eu sei, portanto tento ter aqui mais ou menos um ambiente favorável a todos porque as coisas só são boas, quando são boas para todos. Não sou nada apologista de ser só a entidade patronal, que esteja beneficiada em explorar os trabalhadores. Não! Como fui trabalhadora, e sou, durante tantos anos, não gosto dessa ideia. Pronto, por outro lado, também aprecio que os empregados



reconheçam que têm um trabalho, nem todos têm um trabalho, há muitas dificuldades, valorizam o facto de não estarem a ganhar ordenados mínimos, que não estão, nenhum deles, ter algumas regalias, ter à vontade, ter algumas benesses, portanto acho que isso é importante sempre para tudo.”

RR: “Às vezes o simples facto de os colaboradores sentirem que podem falar com a chefia já mostra.”

E: “Sempre. Reunimo-nos e eu digo-lhes “Dêem-me a vossa opinião. Se há um trabalho que pode ser feito de outra maneira, com menos esforço, que demore menos tempo, vocês digam-me que agente analisa e aplica. Sempre, eles têm abertura para rectificar, para mudar, para fazer as coisas de uma maneira melhor. Portanto eles não têm aqui limitações a esse nível, portanto acho que estão mais ou menos à vontade. Outra coisa que fazemos aqui na empresa é que quando alguém entra tem de passar por todos os departamentos, para conhecer a mecânica da empresa. Não digo que alguém lá de fora conheça bem o trabalho que se faz aqui no escritório, no departamento financeiro e assim, mas nós temos uma noção do que se passa lá fora de forma clara. Esta ideia surgiu porque, não sei se sabe mas a nossa empresa faz entregas bi-diárias, a toda a hora caem encomendas no computador, e temos de dar vazão a essas encomendas, sendo que especialmente a partir das 17 horas, por isso é que lhe pedi que a entrevista fosse de manhã, o ritmo de trabalho a essa hora é alucinante e na maioria dos dias nós, aqui do escritório, vamos lá para fora ajudar a empacotar as encomendas. Porque dantes o que sentíamos é que poderíamos ajudá-los, na azáfama do momento, mas não sabíamos como ajudar e portanto só desajudávamos e assim não vale a pena. Agora com esta nova medida todos temos ideia dos vários departamentos e todos os dias acabamos por ir ajudar os colegas e isso ajuda muito.”

Entrevista – Empresa Gemini:

I – ASPECTOS DEMOGRÁFICOS DO PARTICIPANTE:

1.1 Sexo: Masculino

1.2 “Qual é a sua idade?”

“34 anos.”

1.3 “Quais são as suas habilitações literárias?”

“Tenho um mestrado em Estratégia e em Ciência da Economia.”

1.4 Área de negócio da empresa: Indústria

1.5 “Há quanto tempo se encontra na organização?”

“Há 10 anos.”

1.6 Quantos trabalhadores tem a organização?

“Tem cerca de 51.”

II – COMPENSAÇÕES:

2.1 “Os salários dos colaboradores sofreram alguma alteração nos últimos 7 anos?”

“Têm tido uma evolução. Ah... Penso que um bocadinho positiva, têm aumentado. Aí mais ou menos, ligeiramente acima da inflação média.”

2.2 “Essas alterações salariais, levaram a que se alterassem as práticas compensatórias ou como houve um aumento dos salários não se alteraram as compensações?”

Entrevistado (E): “Que tipo de compensações? Compensações como assim?”

Rita Ribeiro (RR): “Por exemplo, telemóvel, planos...”



E: “Não, não. Não houve alterações.”

RR: “E que tipo de práticas compensatórias é que existem aqui na empresa?”

E: “Não existem assim muita. Ah... É mais. É a questão do salário, pronto, e não há assim muito mais compensações. Há a questão de os comerciais que têm viatura, mas é do serviço, não é para uso próprio. Ah, telemóveis também é para uso de serviço, pronto. Mas também não, pronto não é assim, não vejo que hajam assim muitas, muitas, essas, muitas compensações. Para além da questão salarial.”

2.3 “Pelo trabalho desempenhado, os colaboradores não recebem, então, outro tipo de compensações? Por exemplo, superarem determinados objectivos?”

E: “Ah, temos prémios. Distribuímos prémios, sim. Também, além dessa questão temos, têm sido distribuídos ao longo dos anos, têm sido distribuídos vários prémios de produtividade. Ao nível dos resultados que temos alcançado, tanto pronto, temos distribuído prémios, sim.”

RR: “A empresa também tem, por exemplo, jantares de equipa?”

E: “Sim, sim. Já fizemos ah... geralmente todos os anos fazemos pelo menos um jantar no Natal. Mas temos feito mais, mais, mais jantares, mais eventos, porque é assim temos várias, inauguração de novas instalações, esse tipo... Fazemos ó, hum, pronto, às vezes, alguns convívios, poucos. Também já fizemos um, um... Como é que se chama? Acção, uma acção de *outdoor*, para, para reforçar o espírito de grupo, fazer equipas, tipo com várias provas. Já fizemos também, isso fizemos agora recentemente. Fizemos agora também há pouco tempo, um protocolo com uma farmácia, mas o impacto foi pouco. Tínhamos aí mais protocolos também para fazer, com uma óptica e com uma clínica, mas ainda não fizemos.”

RR: “Esse protocolo, consista em quê?”

E: “Nós facultávamos um protocolo com uma farmácia, por exemplo com descontos, mas não houve grande adesão. Eu testei com a farmácia, não houve grande adesão, depois perdi um bocadinho a motivação para continuar, para testar com a óptica. Temos aí os protocolos, mas ainda não vai ser com isso.”

RR: “Isso são compensações realmente interessantes.”

E: “Pois, mas se eles não aderiram com a farmácia, não vou fazer mais nada.” (risos)



2.4 “As compensações e benefícios são atribuídos de forma individual, tendo em conta as necessidades de cada indivíduo? Ou para serem atribuídas a grupos de trabalhadores?”

“É aos dois níveis. Tanto ao nível individual, como, como, como ao nível de grupo. Por exemplo, em termos de, dessas compensações de carros, de telemóveis é mais ao nível individual, mas depois em termos de prémios normalmente, quando são distribuídos prémios, são distribuídos prémios para toda a gente, mas mesmo nos prémios, há compensações de prémios individuais porque nós fazemos, por exemplo o ano passado fizemos duas distribuições de prémio. Por exemplo um ao nível de... dos resultados da empresa e outro ao nível de produtividade de cada colaborador.”

2.5 Considera que os benefícios, para além do salário, têm um peso relevante na motivação, produtividade?”

E: “Sim. Acho que sim. É normal que quando recebem... Se bem que, ah... No geral, sim, mas... Ah, no geral sim, podemos dizer que sim, que os trabalhadores sentem-se mais motivados, sentem-se mais parte da equipa, por serem compensados, ah, de valores que não estão previstos, portanto. Mas, às vezes, também já tivemos alguns problemas por compensar trabalhadores de forma diferente, estarmos a oferecer um prémio e depois há um que recebe um bocadinho menos e isso pode trazer conflitos.”

RR: “E acha que isso também influencia a atracção para a empresa e a retenção?”

E: “Ah penso que sim, penso que influencia positivamente a... Não é a atracção porque quem está de fora não, não sabe, não tem noção, mas quem está, penso que... A questão de haver assim algum retorno, reconhecimento extra também influencia a retenção.”

2.6 “Na prática, como é que esta empresa usa as compensações para motivar, reter e aumentar a produtividade dos colaboradores?”

“Ah... É como eu, nós usamos as compensações sim, mas de forma pontual, não é, não é, mas faz parte, é fazemo-las de forma pontual, mas é estratégico fazer, fazer, fazer dar algum tipo de compensação. Não é... Não é, por exemplo posso dizer que houve um ano que na altura de mais, de, de crise financeira, que nesse ano não demos, não, não, nesse ano não demos aumentos salariais de forma pontual, mas ficámos com



ideia de tentar ao final do ano compensar os trabalhadores em prémio. Pronto, se conseguisse, se aquele ano fosse, fosse, conseguíssemos cumprir os objectivos e depois conseguimos e os trabalhadores... Não foram aumentados, mas receberam como se tivessem sido aumentados.”

III – COMPENSAÇÕES E A CRISE:

3.1 “Que influência teve a crise na sua organização?”

E: “Ah... Sim, eu acho que teve influência.”

RR: “Em que aspectos?”

E: “Pronto, na questão dos salários houve algum. Foi um ano em que houve, não sei agora já não me lembro bem, há três anos para aí, quatro, não sei. Não sei pronto, 2010. Houve aí, houve aí 2 anos bastante complicados. Ah... E ao nível dos salários houve, houve, houve... Houve aí alguma retracção, mas é assim nós não fomos muito afectados em termos de... Fomos, fomos afectados ao nível de insolvências de alguns clientes, pronto porque tivemos 2 anos em que tivemos muitas insolvências, só que nós, ah não sentimos e se formos ver em termos de resultados, nós não sentimos a crise porque nós, nós tivemos sempre resultados bastante positivos e aumento do volume de negócios, portanto ah houve assim uma estratégia de... Só houve um ano em que reduzimos um bocadinho o volume de negócios, mas nos outros aumentámos sempre, portanto conseguimos sempre apresentar produtos novos e, e passou... Agora os anos em que houve mais dificuldades nós passámo-los bem.”

3.2 “Que medidas foram tomadas pela sua empresa para superar o impacto da crise?”

“Foi... Como é que posso dizer? É, é a aposta em, em mercados diferentes do nosso. Desde internacionalização, a diversificação de produtos, pronto. Ah apresentar produtos inovadores, ah foi, é mais por aí.”



3.3 “Considera que as compensações tiveram algum papel na superação dos problemas inerentes à crise?”

“Ah, não! Não, não penso. Não penso que tenha tido muita influência. Pronto as equipas se mantiveram mais ou menos motivadas, mas têm, essa motivação tem-se mantido. Penso eu.”

IV – COMPENSAÇÕES, CRISE E EMPREENDEDORISMO NAS PME:

4.1 “De que modo crê que a crise económica e financeira entre 2008 e 2014 influenciou os sistemas compensatórios nas PME em Portugal?”

“Ah, é assim na minha opinião houve bastante retrocesso. Ou seja, as pessoas, houve uma taxa maior de desemprego e as pessoas cada vez trabalham mais por menos dinheiro, pronto. Mesmo, ah o terem acabado com os feriados, são mais horas que as pessoas trabalham ah pelo mesmo dinheiro. A questão de redução do número de férias de 25, para 22, com a eliminação do bónus que tinham, é mais que as pessoas trabalham por menos dinheiro. Ah a questão de algumas medidas que o governo implementou, ah por exemplo contratação de estagiários. Eles há cerca de 10 anos, quando eu comecei o meu estágio, recebia um valor, seja, cerca de 1000 euros ou uma coisa assim, agora os estagiários recebem 500, 600 e é logo uma base de partida porque ah, se um estagiário começa numa empresa a 600 euros, sei lá para chegar a 1000 euros, ah pronto. Eu acho que essas medidas do governo foram bastante negativas. Ah porque fizeram retorcer os salários para valores muito baixos.”

4.2 “Proporia alguma estratégia específica quanto a benefícios e compensações aos gestores de uma PME nacional, para aumentar a sustentabilidade da empresa e a motivação dos profissionais?”

“Ah... É assim, eu proporia uma estratégia baseada em prémios, imagina, para, para... Ao nível do cumprimento de objectivos, pronto e tentar, tentar ter sempre uma parte variável. Às vezes não é muito difícil porque é um bocadinho difícil às vezes porque é, é difícil medir ah, medir o que é que cada um, cada trabalhador está, está a fazer. Ah e tentar... Há outros benefícios que podem ser também feitos, que nós também não fazemos, mas que já foram propostos. Ah, como, por exemplo, férias no dia de anos



ou, ou... Sei lá, ginásio ou massagem ou... Esse tipo de, há certos benefícios que às vezes não custam muito e têm impacto positivo. Ah, eu apostaria mais nesse tipo de benefícios, mas obviamente que o salário também é importante, mas a questão de prémios seria, prémios por objectivos acho que é o mais importante.”

4.3 “Qual pensa ser o impacto que as mudanças compensatórias após a crise têm nas organizações?”

E: “Ah... Mas em qual organização? Nas organizações...”

RR: “Nas organizações em geral.”

E: “Ah... É assim o que eu penso é que se calhar hum... Ah... Às vezes, muitas vezes a ligação entre pessoas e organizações, ah quando é desvalorizado também a questão do factor do preço do trabalho e da, e da e de outros benefícios, essas relações têm vindo a deteriorar-se, quer dizer é mais fácil uma pessoa estar aqui num mês, depois outra, depois ir embora para outra empresa, aumentar a rotação de pessoal. Penso que ah... Pode, cada vez mais se caminha nesse sentido. Ah eu já aqui estou há 10 anos, mas se calhar não sou o exemplo correcto para falar, mas penso que... Que essa é a tendência.”

RR: “E nas políticas de desenvolvimento de recursos humanos?”

E: “De um modo geral, o que eu penso... Ah se o que eu penso estiver correcto também tem, é como eu estou a dizer, tem menos ligação com, às organizações, perdem um bocadinho essa ligação. Mas também não sei.”

RR: “Compreendo, mas esta parte é muito pessoal, não existem respostas certas ou erradas.”

E: “Sim, mas eu não sei se sou bem o exemplo certo para falar.”

Entrevista - Empresa Hydra:

I – ASPECTOS DEMOGRÁFICOS DO PARTICIPANTE:

1.1 Sexo: Masculino

1.2 “Qual a sua idade?”

“35.”

1.3 “Quais as suas habilitações literárias?”

“Tenho uma licenciatura.”

1.4 “Qual é a sua área de formação académica?”

“Engenharia e Gestão Industrial.”

1.5 Área de Negócio: Serviços.

1.6 “Há quanto tempo se encontra na organização?”

“Estou a trabalhar nesta empresa praticamente desde que a mesma abriu, há 10 anos, portanto. Vai fazer 11 anos.”

1.7 “Quantos trabalhadores tem a organização?”

Entrevistado (E): “Temos 72.”

Rita Ribeiro (RR): “Todos a trabalhar aqui nestas instalações?”

E: “Sim são 2 pisos.”

II – COMPENSAÇÕES:

2.1 “Os salários dos colaboradores sofreram alguma alteração nos últimos 7 anos?”

“Há alterações todos os anos, às vezes até 2 vezes por ano, é conforme, é avaliado caso a caso. Mas aumentaram.”



2.2 “Essas alterações nos salários levaram a que se alterassem as práticas compensatórias?”

E: “As compensações também aumentaram.”

RR: “E que tipo de compensações é que a empresa fornece?”

E: “Então telemóvel. Coisas muito específicas, telemóvel, com utilização ilimitada, tanto para fins profissionais como para fins pessoais; seguro de saúde; a utilização de carros, temos uma frota que é partilhada por toda a gente, ou seja, não atribuímos carros às pessoas, mas há um conjunto de carros disponível para utilização de quem precisar, mesmo para coisas pessoais; temos um sistema de “cudos”, que é um sistema de pontos entre nós, que nós damos uns aos outros, como reconhecimento e esses pontos convertem-se depois em coisas físicas, ou seja, podemos gastar para comprar uns fones ou para ter um cheque Fnac ou um bolo de aniversário ou outras coisas.”

2.2.1 “Em que medida mudaram as políticas compensatórias e de benefícios da empresa nos últimos 7 anos?”

Entrevistado (E): “Melhoraram.”

Rita Ribeiro (RR): “E em que medida é que isso aconteceu?”

E: “Estas coisas todas que eu estou aqui a falar são todas dos últimos 7 anos, tirando se calhar os carros e os telemóveis. Quer dizer no caso do telemóvel o facto de todos terem direito a um é recente, mas já é algo que vem desde sempre. O seguro de saúde também é uma coisa recente, tem mais ou menos 1 ano. Isto dos pontos também cerca de 1 ano e pouco. As mensagens têm menos tempo ainda, mas as mensagens as pessoas pagam. Nós disponibilizamos o espaço e o tempo da pessoa e as mensagens são a um preço muito reduzido. E temos também sessões de alongamentos semanais, que as pessoas também pagam, mas podem, por exemplo, pagar com a tal moeda virtual, que nós temos dos vales.”

RR: “Essas novas políticas foram inseridas por causa da crise ou não?”

E: “Não. Nós não sentimos a crise.”



2.3 “Pelo trabalho desempenhado, os colaboradores recebem outro tipo de compensações tendo em conta as necessidades de cada indivíduo ou de forma colectiva?”

“E pá sim, mas não pode. Isso pode acontecer, mas não é nada formalizado. Ou seja, acontece, mas não existem níveis financeiros estabelecidos para cumprir objectivos, mas acontece, por exemplo, imagina surge um projecto super complexo e muito ambicioso e há uma equipa e no final aquilo corre bem e empresa decide “bem nós vamos dar aqui uma compensação por causa deste processo”, ok? Pronto. O que acontece muito, muito, é refeições, acontece imenso. Uma equipa que está a passar por um processo mais difícil, ou seja, está com muita pressão em cima, levar a equipa a almoçar, levar a equipa a jantar a sítios fixos, isso acontece muito, mas não é nada regular, é mais as pessoas ou quem gere um cliente ou alguém da equipa porque nós temos um conjunto de pessoas que olha muito para o bem-estar de cada equipa e para a produtividade da equipa.”

2.4 “As compensações usadas na vossa empresa são planeadas para serem aplicadas a grupos de trabalhadores ou definidas na perspectiva de premiar o desempenho de cada colaborador individual que atinge os objectivos pré-estabelecidos?”

E: “Estas coisas que nós falámos de seguro e telemóvel e mensagens estão disponíveis para toda a gente que queira usar, ou seja, nós, quem nos disser “ai eu já tenho um seguro de saúde eu não quero ter” pronto. Compensações individuais não há muitas, aliás acho que não há mesmo. As que há são para toda a gente.”

2.5 “Considera que os benefícios, para além do salário, têm um peso relevante na motivação e na produtividade dos trabalhadores?”

E; “Acho que é mais importante o salário.”

RR: “Porquê? Como é que vê isso, que o salário é mais importante, que as compensações para a motivação?”

E: “Tu é que estás a tirar o mestrado, não sou eu.” (risos) “Não tenho nenhuma resposta assim científica para ti.”

RR: “Mas de que forma nota isso nos trabalhadores?”



E: “Sim, eu noto isso. O salário sim, eu acho que é por ser uma componente fixa e se tiver abaixo de um determinado nível faz muita diferença para a pessoa, ok? Portanto um pequeno aumento pode significar a pessoa passar a ter dinheiro disponível para uma imensidade de coisas. Eu acho que os salários fixos até um certo nível de salário têm um impacto, mas até outro certo nível já não tem assim tanto, ok? Portanto não há, há ali um valor que é um valor para uma pessoa conseguir viver, para ter alguma qualidade de vida. Nestes casos, se a pessoa conseguir aumentar esse fixo é melhor, do que ter uma compensação ou benefício. As compensações têm é um equilíbrio, é um bocado um compromisso, que por um lado como a nossa legislação é muito protectora do trabalhador, já não é tanto, já foi mais, mas como é mais protectora do trabalhador, a empresa tem mais facilidade em dar uma compensação porque não tem que obrigatoriamente que depois continuar a dá-la, portanto pode gerir melhor, as coisas correndo melhor ou correndo pior e depois o trabalhador, quer dizer, toda a gente gosta de receber essas compensações. Não é tão motivante, mas é um bom compromisso entre nada e o aumento do salário fixo, ok? Mas eu, por exemplo, acho que há coisas que não são tangíveis que são muito mais motivadoras que compensações financeiras.”

RR: “Como por exemplo?”

E: “As pessoas trabalharem com pessoas de quem gostam. As pessoas trabalharem com pessoas que são muito boas naquilo que fazem é a coisa melhor que a pessoa pode ter.”

2.6 “Na prática, como é que esta empresa usa as compensações e benefícios para motivar, reter e aumentar a produtividade dos colaboradores?”

E: (pausa) “Nós não usamos as compensações a pensar nisso. As compensações não são criadas a pensar em reter, a pensar nisso, é mais um sentimento de alguém sugerir uma coisa e nós sentirmos todos que era muita bom termos isto. Quer dizer nós já falámos, já se colocou em cima da mesa aqueles sistemas de compensações em que tu recebes uma compensação pelo que fizeste este ano, mas não recebes logo, ou seja, vou acumulando, se eu trabalhar mais um ano então eu recebo do ano anterior, portanto vai acumulando. Quantos mais anos eu trabalhar na empresa maior é essa percentagem que eu vou receber, portanto maior é esse bónus, portanto há ali um incentivo a que eu permaneça. Nós nunca fizemos nada disso e eu acho que não vamos



fazer. Porquê? Porque isso... Se houver um dia em que as pessoas estão cá por causa do dinheiro nós já não somos nós, ok? É importante que nós paguemos tão bem ou melhor do que as empresas que são nossas concorrentes, é importante, mas não deve ser esse o factor principal para que as pessoas fiquem cá.”

RR: “Sendo assim considera que as compensações não têm impacto na retenção dos trabalhadores?”

E: “Não. Eu acho que tem impacto mais no sentido de as pessoas não se sentirem que há uma injustiça ou não se sentirem frustradas e isso não acumular, ok? Mas não é tanto numa óptica de, ah de ir à procura disso, mas mais de sentir que ok é justo que as pessoas tenham, para aquilo que as pessoas trabalham que recebem algo em troca e que aquilo que recebem algo em troca, que é dado valor para o que elas trabalham, ok? Mas aquilo que faz as pessoas trabalharem aqui não é o dinheiro e bem não são as compensações porque facilmente as pessoas que aqui trabalham, trabalhariam em qualquer outra empresa. Ou seja, se uma pessoa se vier embora daqui arranja trabalho rapidamente, ok? E há sítios que têm melhores condições, mas ninguém se vai embora.”

III – COMPENSAÇÕES E A CRISE:

3.1 “Anteriormente mencionou que a crise não afectou a empresa.”

E: “Para nós, para a empresa enquanto organização, não. Quer dizer nós não sentimos a crise mais ou menos. Enquanto estrutura cá dentro não teve um impacto assim tão drástico, nós tivemos inclusive este ano uma contratação de mais 40 trabalhadores. Nós sentimos acima de tudo porque os nossos clientes vieram negociar connosco a redução de preços, ok? E portanto as margens de lucro reduziram-se, mas ao mesmo tempo que isso aconteceu nós aumentámos muito a nossa facturação, portanto acabou por compensar e nós, nós, não houve nenhuma, não se mudou nada cá dentro por causa da crise.”



3.2 “Mencionou anteriormente que não sentiu a crise, mas que medidas é que foram tomadas pela empresa durante essa altura?”

“Deixa-me pensar, deixa-me pensar.” (pausa) “Houve uma coisa que fizemos que foi... Houve aqui uma altura que foi possível passar a pagar em duodécimos e nós fizemos isso porque primeiro porque para nós fazia mais sentido, apesar de há pouco revertemos, mas por outro lado também é uma forma de as pessoas terem mais dinheiro ao final do mês e isso, elas próprias poderem gerir o seu, a sua poupança e não sermos nós a gerir essa poupança. Pronto na altura decidimos fazer isso, de alguma forma teve alguma coisa a ver com a crise, porque isso foi decidido por causa da crise. O Governo abriu essa hipótese, por isso mesmo, por ser uma maneira de as pessoas terem um bocadinho de mais dinheiro ao final do mês. De resto nada, acho que não fizemos nada.”

3.3 “As compensações tiveram algum papel na superação dos problemas inerentes à crise?”

“As compensações que estava a falar, muitas delas, são muito recentes, são do último ano, os telemóveis e o seguro de saúde e a nossa moeda virtual são muito recentes, portanto não teve assim, não foi na altura do *boom* da crise.”

IV – COMPENSAÇÕES, CRISE E EMPREENDEDORISMO NAS PME:

4.1 “De que modo crê que a crise económica e financeira entre 2008 e 2015 influenciou os sistemas compensatórios nas PME em Portugal?”

E: “Em relação às PME eu não sei.”

RR: “Mas esta pergunta é muito pessoal, é o que você acha relativamente ao assunto.”

E: “Eu não leio o Económico.”

RR: “Mas das outras empresas que conhece, não tem uma opinião formada?”

E: “Não conheço as outras empresas. Isto é mesmo muito pessoal. Pode haver muita gente aqui na empresa que tem muitas opiniões sobre isso, mas eu não leio jornais e portanto eu não sei o que é que se passa nas outras empresas.”



4.2 “Proporiria alguma estratégia específica quanto a benefícios e compensações aos gestores de uma PME nacional, para aumentar a sustentabilidade da empresa e a motivação dos profissionais?”

E: “Uma coisa que eu gosto muito que temos na nossa organização é termos uma copa para almoçarmos todos juntos, termos um sítio, porque esse momento de convívio ao almoço é muito importante. Nós temos sopa todos os dias, fruta todos os dias, pão todos os dias. Não sei se isto é considerado uma compensação.”

RR: “É considerado um benefício, sim.”

E: “Ok. Essa recomendo vivamente. Porque é um momento que tem muito a ver também com a construção de relações entre as equipas, que é uma coisa infinitamente importante para nós.”

RR: “E daquelas que vocês aplicam agora sugeria alguma, tendo em conta a sua experiência com os colaboradores?”

E: “Acho que isso não é o mais importante.”

RR: “Acha portanto que é mais importante fomentar o espírito de grupo e tudo mais?”

E: “Sim. É importante fomentar tudo o resto. Eu acho que quando se começa uma empresa e é muito pouca gente, duas ou três pessoas, quando entram mais pessoas no barco, essas pessoas partilham o risco e eu acho que é importante partilhar esse risco. Nesse momento acho importante que as pessoas partilhem as margens de lucro, ok? Acho que se as empresas quiserem atrair e reter pessoas talentosas no barco têm de estar dispostas, pelo menos no início, a partilhar o lucro, se fosse eu era o que eu fazia, fazer essa partilha de lucro.”

4.3 “Qual pensa ser o impacto que as mudanças compensatórias após a crise têm nas organizações?”

E: “Não sei responder a essa pergunta. O pior é que eu não sei que mudanças compensatórias é que existiram com a crise. Estás a perguntar genericamente?”

RR: “Sim. A minha pergunta é o que acha que aconteceu, que impactos tiveram as mudanças compensatórias, após a crise, nas organizações e nas políticas de desenvolvimento de recursos humanos?”

E: “Não sei.”

RR: “E aqui na sua organização?”



E: “As mudanças compensatórias que nós temos feito têm sido muito mais de criar um espaço onde as pessoas se sintam bem, do que seriam como compensação. Essa palavra é mais ou menos horrível.”

RR: “Aqui referimo-nos a compensações e benefícios.”

E: “Essa palavra já me parece melhor. Compensação parece que estamos a compensar alguma coisa, não é? Porque é que se chama compensação? Pois não sei porque aquilo que foi criado, não foi criado porque aqui se tirou alguma coisa, compreende? Nós não implementámos novos benefícios, para compensar fosse o que fosse, foram coisas que surgiram. Ou seja, se não tivesse havido crise nós tínhamos feito o mesmo percurso. Se calhar um bocadinho melhor porque tínhamos mais margem.”

RR: “Sim porque também sentiram muito do Estado.”

E: “Não do Estado nós não sentimos. Nós não trabalhamos com o Estado.”

RR: “Sim, sim. Eu queria dizer os impostos, as tabelas do IRS que subiram, ou seja, as despesas.”

E: “Sim, mas não houve momentos compensatórios nesse sentido.”



Tabelas:

Resposta pergunta 2.1 : - Os salários dos colaboradores sofreram alguma alteração nos últimos 7 anos?

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
<u>Aumento salarial</u>	<i>"Essas actualizações têm variado, mas sempre numa óptica de, ah correcção para cima, portanto de melhoria dos níveis salariais."</i>	8
<u>Estagnação salarial</u>	<i>"Nos últimos 4 anos essas mudanças foram muito, muito pontuais porque, ainda assim, apesar desse contexto, é óbvio que tivemos de fazer, (...) tivemos de estar atentos a alguns casos de colaboradores."</i>	2

Resposta pergunta 2.2: Caso tenham existido alterações nos salários, as mesmas levaram a que se alterassem as práticas compensatórias?

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
<u>Aumento das práticas compensatórias</u>	<i>"Sim, sim. Nós tivemos envolvidos nestes últimos ah, diria 2 anos, este ano temos estado envolvidos numa alteração daquilo que é o nosso sistema de compensações e benefícios."</i>	4
<u>Estagnação das práticas compensatórias</u>	<i>"Não! (...) não houve nenhuma alteração às políticas compensatórias."</i>	4

Resposta pergunta 2.3: “Pelo trabalho desempenhado, os colaboradores recebem apenas o seu salário ou igualmente outro tipo de compensações após a superação dos objectivos? (Em caso afirmativo, que tipo de compensações e benefícios são facultados?)”

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
<u>Avaliação de desempenho</u>	<i>“ Aquilo que temos em termos de prémios é um prémio anual, que se encontra influenciado pela avaliação de desempenho. Consoante a mesma decidimos se havemos de conferir ou não este prémio.”</i>	3
<u>Prémios de Produtividade</u>	<i>“Isso pode acontecer, mas não é nada formalizado. (...) imagina surge um projecto <u>super</u> complexo e muito ambicioso e há uma equipa e no final aquilo corre bem e empresa decide “bem nós vamos dar aqui uma compensação por causa deste processo”, ok?”</i>	6
<u>Participação nos lucros</u>	<i>“Para além dos colaboradores ainda participarem nos lucros (...) individualmente.”</i>	3

Resposta pergunta 2.4: As compensações e benefícios são atribuídos de forma individual, tendo em conta as necessidades de cada indivíduo?

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
<u>Prémios de produtividade</u>	<i>“Tem havido algumas diferenciações porque numa equipa (...)que <u>colaboram</u> muito mais, que estão sempre ali e isso tem bastante, para mim tem um impacto muito grande, tem muito valor, quando a pessoa está para vestir a camisola da empresa onde está a trabalhar.”</i>	3
<u>Participação nos lucros</u>	<i>“Para além dos colaboradores ainda participarem nos lucros (...) individualmente.”</i>	1
<u>Necessidades individuais</u>	<i>“Os comerciais necessitam mesmo de um veículo para fazer visitas aos clientes e de um telemóvel (...) No caso dos operacionais tentámos a questão das horas extras.”</i>	4
<u>Escolaridade</u>	<i>“(...) ticket de infância, ticket de educação (...) a empresa dá até uma certa idade (...) É um valor que é indexado por perfil, ou seja, para não ser o mesmo valor para todas as pessoas na hierarquia e que é atribuído por dependente.”</i>	2

Pergunta 2.5: Considera que os benefícios, para além do salário, têm um peso relevante na motivação, produtividade, atracção e retenção dos trabalhadores?”

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
<u>Influenciam a produtividade e motivação</u>	<i>“(…) o feedback que nós temos, naquilo que é a avaliação da satisfação dos colaboradores (...) revela que as pessoas estão, enfim, motivadas e isso é muito valorizado por elas (...) quando subimos para patamares, em termos hierárquicos, mais elevados, também com faixas salariais maiores.”</i>	5
<u>Influenciam a atracção</u>	<i>“(…) os empregados das outras (...) empresas, constantemente me estão aqui a pedir emprego.</i>	1
<u>Influenciam a retenção</u>	<i>“Ajudou de facto. Ajudou a que não tivéssemos saída de pessoas.”</i>	5
<u>Salário mais importante</u>	<i>“(…) alguns níveis hierárquicos, claramente ainda assim aquilo que pesa mais é, é a retribuição, é, é a remuneração mensal do colaborador.”</i>	5

Pergunta 2.6: “Na prática, como é que esta empresa usa as compensações para motivar, reter e aumentar a produtividade dos colaboradores?”

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
<u>Actualizações regulares</u>	<i>“(…) actualizações regulares, há bocado falávamos da actualização anual, ah mas nós fazemos actualizações para além disso (...) normalmente a cada renovação (...) temos situações de colaboradores, que vêem a sua remuneração, ah e nalguns casos, algumas compensações, melhoradas, em função da progressão que estão a ter.”</i>	3
<u>Valorização das necessidades individuais</u>	<i>“(…) fazer formação diferente daquela que é necessária para a Rita para o dia-a-dia do trabalho e que agente sabe que é muito importante para a motivação das pessoas. Temos feito <u>workshops</u> de fotografia, workshops de culinária, cursos de dança, promovemos, temos uma área que promove o desporto.”</i>	2

Pergunta 3.1: “Que influência teve a crise na sua organização”?

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
<u>Crescimento da organização</u>	<i>“Para nós não foi crise, foi um dos melhores anos de sempre.”</i>	5
<u>Diminuição do lucro</u>	<i>“Porque houve uma quebra brutal do volume de encomendas (...) <u>estamos</u> a falar de uma quebra de 50%.”</i>	5
<u>Fomentação do espírito de grupo</u>	<i>“Trouxe-nos uma coisa muito boa. A crise trouxe-nos um espaço onde nós almoçamos. (...) Algumas pessoas já deixaram de trazer o almoço, mas iam buscar aqui em frente para comer aqui, e portanto, trouxe uma coisa muito boa, que foi as pessoas valorizarem o convívio.”</i>	1
<u>Diminuição do número de colaboradores</u>	<i>“(...) processo de redução de colaboradores.”</i>	1

Pergunta 3.2: “Que medidas foram tomadas pela sua empresa para contornar o impacto potencial da crise?”

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
<u>Apostar no crescimento da empresa</u>	<i>“(...) a aposta em, em mercados diferentes do nosso. Desde internacionalização, a diversificação de produtos, pronto. Ah apresentar produtos inovadores.”</i>	4
<u>Motivar os colaboradores</u>	<i>“Tivemos que motivar novamente as pessoas e tivemos que demonstrar que a empresa estava numa fase completamente diferente.”</i>	3
<u>Redução de custos</u>	<i>“Foi um ano sem prémios (...) e foi um ano sem mexidas salariais (...) cortar no excedente.”</i>	1

Pergunta 3.3: “Que papel tiveram as compensações na superação dos problemas inerentes da crise?”

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
<u>Não tiveram influência</u>	<i>“(…) a crise ainda está muito latente e a nossa empresa ainda não conseguiu de certa forma (…) Se calhar ser justa, vamos lá, com tudo aquilo que exigiu entre aspas, fruto do contexto da Troika às pessoas. Acredito que este ano vamos conseguir (…) eu estou à espera da distribuição de prémios e das promoções.”</i>	6
<u>Influenciaram positivamente</u>	<i>“Sim, sim, claro que sim. Eu acho que até pelo gosto do trabalho.”</i>	1
<u>Aumentaram a retenção</u>	<i>“Eu acho que esses benefícios ajudam a manter cá.”</i>	1

Pergunta 4.1: “De que modo crê que a crise económica e financeira entre 2008 e 2015 influenciou os sistemas compensatórios nas PME em Portugal?”

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
<u>Diminuição dos sistemas compensatórios</u>	<i>“(…) tudo o que sejam factores variáveis, como os benefícios vão reduzindo ao máximo.”</i>	6
<u>Diminuição / estagnação salarial</u>	<i>“(…) vão saindo algumas pessoas e aquelas que entram vão ganhar muito menos.”</i>	6
<u>Motivar os colaboradores de outras formas</u>	<i>“(…) obrigou as PME a (…) trabalhar muito mais estas áreas que eu estou a dizer da motivação. Hoje qualquer empresa tem uma academia de formação, tem um local para as pessoas comerem; promove o desporto; tem um ginásio, se for preciso, lá; dá dias adicionais de férias.”</i>	1



Pergunta 4.2: “Que estratégia proporia quanto a benefícios e compensações aos gestores de uma PME nacional, para aumentar a sustentabilidade da empresa e a motivação dos profissionais?”

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
<u>Equilíbrio da vida pessoal e profissional</u>	<i>“(…) na nova sede, vamos ter espaço para os pais e as mães terem os filhos.”</i>	2
<u>Diminuição dos encargos financeiros</u>	<i>“As pessoas vão deixar de pagar o ginásio, pois podem ter ali. (...) <u>estamos</u> a tentar fazer protocolos com entidades para baixar alguns custos, como, por exemplo, ópticas, os próprios ginásios.”</i>	2
<u>Programas de felicidade no trabalho</u>	<i>“O que eu acho que as empresas hoje deviam fazer é deviam ter uma estratégia ao nível da felicidade no trabalho (...) programas de liderança; programas de crescimento; acções de responsabilidade social; programas de <u>rotatividade</u> (...) <u>um</u> programa de felicidade no trabalho, de liderança, de crescimento, de formação.”</i>	1
<u>Aumento salarial</u>	<i>“O que as pessoas querem nos dias de hoje é dinheiro ao fim do mês para pagar as contas. Há poucos. E há poucas pessoas que vejam os benefícios como algo que as possa motivar.”</i>	1
<u>Reconhecimento pelo trabalho desempenhado</u>	<i>“(…) mais importante para um trabalhar é um conjunto de, de políticas, que levem o trabalhador a sentir-se reconhecido pelo aquilo que faz.”</i>	5



Pergunta 4.3: “Qual pensa ser o impacto que as mudanças compensatórias após a crise têm nas organizações? E nas políticas de desenvolvimento de recursos humanos?”

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
<u>Estagnação ou inexistência de compensações</u>	<i>“(…) algumas compensações que não poderiam deixar de o realizar, mantiveram-nas, mas foram certamente baixando assim que o puderam. Aqueles que não o tinham, se calhar não, não o fizeram.”</i>	5
<u>Aumento da rotatividade</u>	<i>“(…) quando é desvalorizado também a questão do factor do preço do trabalho e (...) de outros benefícios, essas relações têm vindo a deteriorar-se,(...) aumentar a rotação de pessoal.”</i>	1
<u>Relacionamento com o desempenho</u>	<i>“(…) temos de associar também essas compensações à relação de desempenho dos trabalhadores. E quando isso tiver bem afinado, poderá ser, aí sim, associado a um aumento motivacional dos colaboradores. Quando eles perceberem que de facto que a produtividade deles é compensada.”</i>	2
<u>Aumento da retenção</u>	<i>“Fixar as pessoas.”</i>	1
<u>Transparência na atribuição</u>	<i>“(…) independentemente dos sistemas que forem implementados, se eles forem transparentes e bem comunicados, eu penso que é possível trabalhá-los bem.”</i>	1